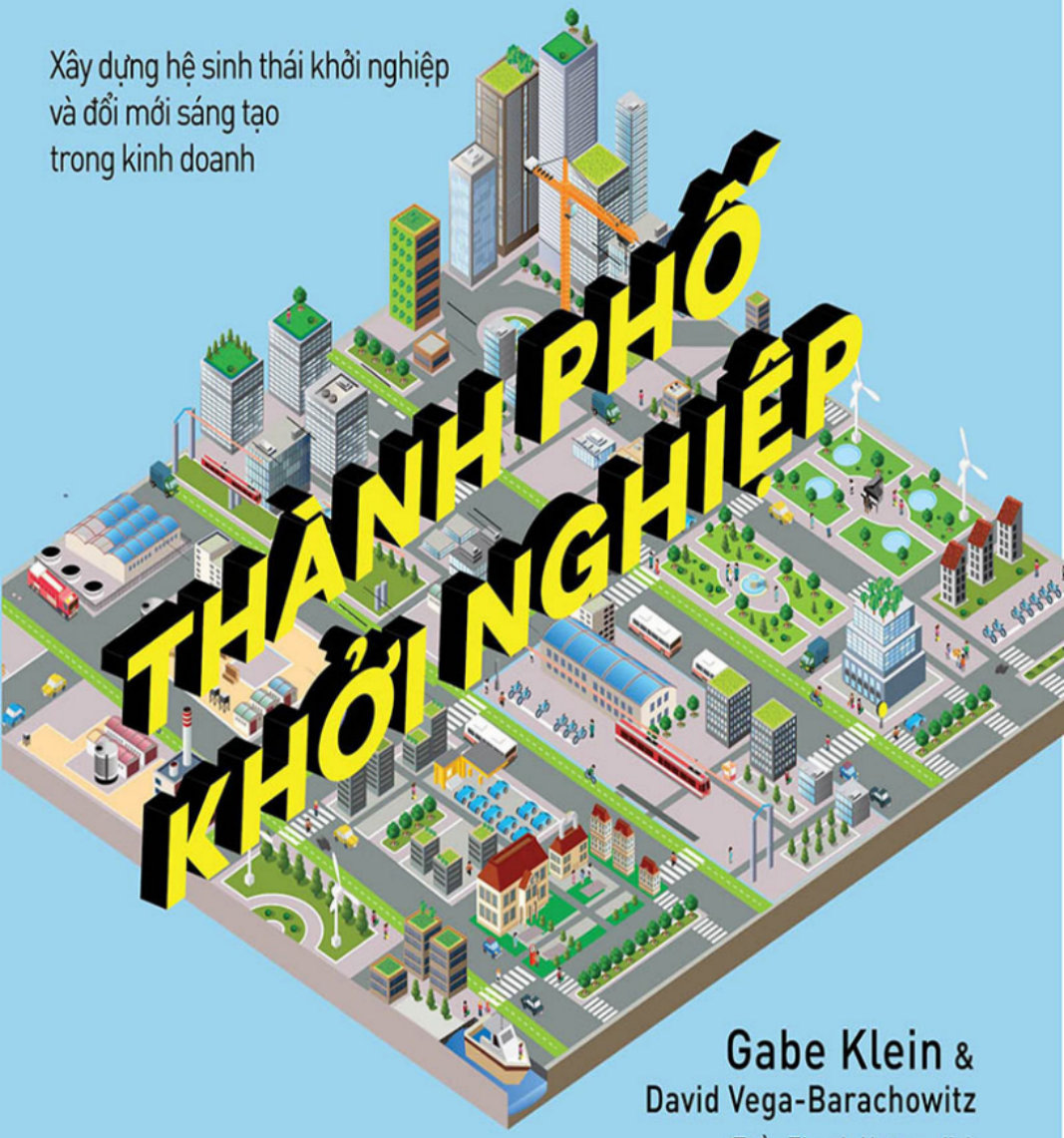
Xây dựng hệ sinh thái khởi nghiệp
và đổi mới sáng tạo
trong kinh doanh

THÀNH PHỐ KHỞI NGHIỆP



Gabe Klein &
David Vega-Barachowitz

Trần Thanh Hương *dịch*

alphabooks
NHÀ XUẤT BẢN
CÔNG THƯƠNG

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Lời khen ngợi dành cho "THÀNH PHỐ KHỞI NGHIỆP"

"Các thành phố đang dẫn đầu công cuộc thay đổi trên toàn nước Mỹ. Cuốn sách Thành phố khởi nghiệp cung cấp một góc nhìn khác về cách thức biến điều không thể thành có thể. Cuốn sổ tay chiến thuật của Gabe mang tới cái nhìn từ bên trong hệ thống về việc kết hợp các kỹ năng và quy trình trong khu vực tư nhân nhằm xây dựng một phương thức quản lý và quản trị vững chắc hướng đến người dân. Thành phố khởi nghiệp là cuốn sách 'phải đọc' đối với bất kỳ ai quan tâm đến việc tạo ra những thay đổi tích cực trong các thành phố của chúng ta."

 RAY LAHOOD, cựu Thư ký Bộ Giao thông Mỹ

"Gabe đã cho chúng ta thấy nghệ thuật của sự khả thi. Cuốn sách này không chỉ là lời kêu gọi đầy cao ngạo thúc giục chúng ta hãy xây dựng thêm nhiều thành phố đáng sống. Nó còn là bản hướng dẫn thực tiễn về việc đặt yếu tố con người trong các thành phố lên hàng đầu và làm sao để đi thật nhanh từ ý tưởng đến thực thi."

 CAROL COLETTA, Phó Chủ tịch chương trình Cộng đồng và Sáng kiến Quốc gia, Quỹ John S. và James L. Knight

"Sự thích nghi, cải tiến và cam kết giải quyết đống hỗn độn thật nhanh không phải là những chiến lược quản lý chỉ giới hạn trong phòng họp của cánh tư nhân. Đầu tư vào các thành phố là nhiệm vụ tối quan trọng cho tương lai của chúng ta và Thành phố khởi nghiệp sẽ chỉ ra tinh thần khởi nghiệp đô thị mới luôn lấy lợi ích của người dân làm trọng tâm."

 JANETTE SADIK-KHAN, công ty Bloomberg Associates; cựu Ủy viên Sở Giao thông Vận tải thành phố New York, Mỹ

"Những bài học của Gabe trong Thành phố khởi nghiệp đã phá vỡ các

rào cản giữa khu vực nhà nước và tư nhân nhằm theo đuổi mô hình thành phố và thị dân tuyệt vời hơn. Cuốn sách cũng chỉ ra công thức đổi mới thành công dưới những hạn chế của chính quyền."

 ADRIAN FENTY, cựu Thị trưởng thành phố Washington D.C., Mỹ

"Thành phố khởi nghiệp đã đặt ra thách thức cho các thành phố, đòi hỏi chúng phải trở nên nhanh nhạy hơn. Gabe đã vạch ra phương thức kết nối sự phân cách giữa các thành phố và khối tư nhân. Anh trộn lẫn sự giản đơn trong những làn đường xe đạp với ma thuật của ô tô tự lái cùng nền kinh tế chia sẻ nhằm tạo ra bức tranh đầy mới mẻ về sự dịch chuyển. Anh còn mang sự hài hước đầy tinh quái áp dụng vào công cuộc kiến tạo thay đổi nghiêm túc của mình. Những người yêu mến chốn đô thị ở khắp mọi nơi đều nên đọc cuốn sách này."

 MARTHA ROSKOWSKI, Phó Chủ tịch Đổi mới Khu vực, tổ chức PeopleforBikes

"Cuối cùng, nó đã xuất hiện – cuốn sổ tay còn thiếu dành cho những người tiên phong tạo ra thay đổi trong tầm tay, những người đã nhận ra cơ hội ngàn năm có một tại các thành phố nơi họ sống nhằm tạo ra tác động thực sự và bền vững tới chính quyền nước Mỹ. Những gì Gabe Klein nắm được từ việc thay đổi giao thông ở D.C. và Chicago sẽ trở nên vô giá trong tương lai, khi các nhà lãnh đạo trẻ phải đối mặt với những thử thách về nhà ở, y tế và các vấn đề đô thị khác."

 ANTHONY TOWNSEND, tác giả cuốn Smart Cities (tạm dịch: Những thành phố thông minh)

"Thật tuyệt vời khi D.C. và Chicago đã trao quyền vận hành hệ thống giao thông công cộng cho một 'kẻ ngoại đạo' như Gabe Klein. Giờ đây, trong cuốn Thành phố khởi nghiệp, anh đã kể lại rất nhiều bài học từ hành trình li kỳ của mình. Kiến thức uyên thâm của Klein đã được thể hiện qua những lời khuyên về quản lý, giao tiếp và tài chính từ các dự án lấp ổ gà, chương trình chia sẻ xe đạp và một loạt các dự án đổi mới khác, dành cho những người kiến tạo thay đổi cả trong và ngoài tòa thị chính. Klein luôn suy tư về tương lai chịu tác động của xe tự lái, nhưng quan trọng hơn cả là lời khuyên của anh trong việc lèo lái tương lai đó hướng tới thành phố mà chúng ta muốn sống."

 RANDY NEUFELD, Giám đốc Quỹ Đạp xe SRAM

Dành tặng Stephanie và Simone

Lời tựa

Cuối năm 2002, tôi mời Gabe về điều hành văn phòng Zipcar, công ty ô tô chia sẻ[1] vẫn còn mới mẻ và non trẻ của chúng tôi tại thành phố Washington, D.C. Với chúng tôi, khách hàng là Thượng đế. Chúng tôi là những người mở ra một lối đi hoàn toàn mới trong một môi trường đã tồn tại lâu dài và đầy cứng nhắc. Mọi người có xu hướng cho rằng lĩnh vực giao thông vận tải thường bao gồm các dự án cơ sở hạ tầng quy mô lớn, đòi hỏi nhiều năm lên kế hoạch, phân tích, cùng số vốn đầu tư lớn (và nhỏ) – thánh địa của các kỹ sư xây dựng và quan chức nhà nước. Việc tạo ra các sản phẩm đáng ao ước, hấp dẫn và hướng tới người tiêu dùng lại phụ thuộc vào giới sản xuất ô tô, nhóm người hiếm khi năng động và phải mất 5-8 năm để có thể ra mắt một mẫu xe. Sự cải tiến – dù diễn ra nhanh chóng hay không – cũng chưa từng gắn với lĩnh vực vận tải. Đây chính là miền đất mới giàu tiềm năng để Zipcar khai thác.

[1] Car-sharing: Loại hình dịch vụ cho thuê xe ngắn hạn. (Chú thích của người dịch – ND)

Sáu năm sau, khi Gabe được mời về làm Giám đốc Giao thông Vận tải của D.C, tôi thấy phấn khởi cho thành phố nhưng cũng có chút hoài nghi. Gabe sẽ tập trung đáp ứng các nhu cầu của người dân với một tư duy hoàn toàn mở, không bị ngăn trở bởi ý kiến của bất kỳ ai đang nắm giữ quyền hành trong chính quyền thành phố. Tôi cũng tự hỏi rốt cuộc anh định làm thế nào để giải quyết công việc trong mớ hỗn độn toàn những quy tắc, luật lệ, cấu trúc quyền lực và lực lượng lao động cần cù. Hơn nữa, Gabe biết gì về cách thức làm việc trong bộ máy nhà nước cồng kềnh và đầy tính cực đoan chứ?

Cuốn sách này chính là câu trả lời cho câu hỏi đó.

Bằng cách nào đó, Gabe đã có được trực giác, sự hiểu biết thường thức, kỹ năng chính trị, uy tín và cả sự gan lì để không chỉ giải quyết xong công việc, mà còn làm thật nhanh và thật tốt. Anh biết rằng để thay đổi, bạn không thể đi một mình. Anh làm việc cùng nhóm của mình, với sự giúp đỡ từ các ban ngành, sự tham gia của khu vực kinh tế tư nhân, cùng sự đồng tình ủng hộ của cư dân thành phố. Đó chính là bí quyết của anh. Gabe đã làm vậy tới hai lần (với cả Chicago).

Gabe hiểu rằng các thành phố, cũng giống như các công ty khởi nghiệp, cần có không gian riêng để thử nghiệm, học tập, thích ứng và phát triển không ngừng. Trên thực tế, thành phố cần phải lên kế hoạch cho quá trình học hỏi sôi động này. Họ cần đánh giá sức mạnh và tài sản để có thể hợp tác hiệu quả với khu vực tư nhân cũng như tận dụng sức mạnh tối đa của người dân trong lĩnh vực hệ thống, thi hành, cải tiến, sáng tạo và địa phương hóa. Gabe cho chúng ta thấy cách thức hình thành và thực hiện những thay đổi quy mô lớn một cách vừa vặn.

Câu chuyện về các thành phố khởi nghiệp là cuốn cẩm nang hữu ích đậm chất chủ nghĩa hiện thực thực tế. Các thành phố phải thành công và phải trở thành nền tảng cho cuộc sống thịnh vượng. Với dân số phát triển nhanh chóng lên tới 7,5 tỷ người trên hành tinh này, đây là con đường duy nhất của nhân loại. Cuốn sách của Gabe sẽ giúp tương lai đó trở nên khả thi. Nhưng chúng ta phải bắt đầu ngay từ bây giờ.

ROBIN CHASE, đồng sáng lập kiêm cựu CEO của Zipcar, nhà sáng lập Veniam và là tác giả cuốn Peers Inc.: How People and Platforms are Inventing the Collaborative Economy and Reinventing Capitalism (tạm dịch: Peers Inc.: Cách con người và nền tảng sáng lập nền kinh tế hợp tác và tái tạo chủ nghĩa tư bản).

Lời nói đầu

Tôi không biết điều gì đang chờ đón mình khi Thị trưởng thành phố Chicago, Rahm Emanuel, mời tôi về làm Giám đốc Sở Giao thông Vận tải. Tôi từng tới Chicago hai lần và chỉ lưu lại đây hai ngày, tôi chưa từng đọc The Devil in the White City (tạm dịch: Ác quỷ ở thành phố trắng)[2], thậm chí còn chưa từng nếm thử bánh mỳ kẹp xúc xích kiểu Chicago. Trong buổi gặp đầu tiên tại nhà riêng của ngài thị trưởng ở Washington, D.C., Rahm cư xử như một chính trị gia thực thụ. "Gabe, tôi xin lỗi đã tới trễ vài phút," ông nói. "Tôi có hẹn ăn trưa với ngài Tổng thống và phải bỏ lại ông ấy để tới gặp anh." Rahm là một bậc thầy chính trị, ông luôn làm chủ các buổi gặp gỡ và chăm chú lắng nghe mọi người trong cả những vấn đề nhỏ nhất. Chúng tôi dành hàng giờ để nói về mọi thứ, từ yoga đến chính sách giao thông vận tải và tìm thấy tiếng nói chung về sự mất kiên nhẫn với thói quan liêu trì trệ, đồng thời có cùng khát vọng được nhìn thấy sự lột xác của bộ máy thành phố nhanh chóng. Tôi đã bị thuyết phục hoàn toàn.

[2] Một cuốn sách nổi tiếng của Erik Larson với bối cảnh đặt tại thành phố Chicago năm 1893. (ND)

Khi đến Chicago, tôi dự định sẽ hoàn thành nhiều việc mà tôi sẽ làm rõ ở phần sau cuốn sách. Ngài thị trưởng tương lai và tôi chung quan điểm về việc coi cử tri như khách hàng, luôn chủ động trao đổi các chính sách cũng như hành động với họ. Dựa trên những nỗ lực tương tự như thời còn lãnh đạo Zipcar từ năm 2004, tôi đã soạn ra một chương trình marketing đơn giản nhằm giúp người dân Chicago nắm được các ý tưởng. Cũng như biển hiệu "Zipcars Live Here" (tạm dịch: Zipcar ở đây) rất phổ biến ở các thành phố hiện nay nhằm thông báo cho khách hàng biết vị trí của Zipcar quanh nơi cư trú của họ, chúng tôi cũng tạo ra một tấm biển cho mọi dự án có nguồn kinh phí từ tiền thuế của dân với nội dung "Building A New Chicago" (tạm dịch: Xây dựng Chicago kiểu mới). Sau khi tôi đưa ra khái niệm và dựng đồ họa đơn giản, chính

ngài thị trưởng đã tự mình giám sát bản thiết kế, khẩu hiệu và thậm chí là phần đề phụ.

Sau khi phát động chương trình, tôi quyết định làm thêm một tấm biển thứ hai, phiên bản thô lỗ hơn chút để treo trong văn phòng làm việc của mình. Bản của tôi có nội dung đơn giản: "Getting Sh*t Done" (tạm dịch: Hãy xử lý đống hỗn độn này). Hằng ngày, tôi nhắc nhở bản thân về những gì ngài thị trưởng đã nói riêng với mình và về mục tiêu thực sự của chúng tôi trong chính quyền mới – đó là phụng sự người dân Chicago thật nhanh. Tấm biển treo trong văn phòng làm việc suốt thời gian tôi làm ủy viên Sở Giao thông Vận tải vẫn luôn là khẩu hiệu trong cả nhiệm kỳ của tôi ở đây.

Chicago, cũng như hầu hết các thành phố khác ở Mỹ, có cả một căn phòng đầy ắp những đề án cũ với những trang giấy vàng ám bụi. Hầu hết các bản kế hoạch này đều có tuổi đời hàng thập kỷ và là bằng chứng cho những tham vọng to lớn chưa được thực hiện của những người tiền nhiệm. Tôi đã nghiên cứu văn thư lưu trữ của Sở Giao thông Vận tải thành phố Chicago (Chicago Department of Transportation – CDOT) trong suốt tuần lễ đầu tiên sau khi nhậm chức. Có một bản đề án đường sắt đô thị hạng nhẹ từ những năm 1990 đã bị dẹp bỏ bởi vị thống đốc thời ấy, một bản đề án đường mòn Bloomingdale từ tận năm 1998 và một bản đề án về đường xe đạp đầy tham vọng mang tên Đề án Xe Đạp 2000: Bản kế hoạch giúp Chicago trở nên thân thiện với xe đạp hơn tới năm 2000 nhưng gần như chưa được triển khai từ năm 1992. Chúng tôi có cả một đoạn đường dài phải đi. Mỗi bản kế hoạch trong số này là một lời nhắc nhở rằng bộ máy quan chức đã thất bại và làm người dân thất vọng thế nào. Ngày nay, rất nhiều dự án kiểu này phải tiêu tốn chi phí gấp 3-4 lần như thế để hoàn thành nhưng vì sự thiếu quyết tâm chính trị, khả năng nhìn xa trông rộng, hoặc cả hai, những lợi ích kinh tế và xã hội đã bị giam cầm trong những tập hồ sơ đóng gáy lò xo phủ đầy bụi ở phòng văn thư của CDOT.

Chúng ta có thể nói, có thể lên kế hoạch, có thể nói thêm nữa, có thể xếp xó chúng và tạo ra các bản kế hoạch mới, nhưng nếu không hoàn thành chúng, tức là chẳng có điều gì xảy ra. Nói vậy không có nghĩa là tôi coi thường mảng lập kế hoạch mà ngược lại mới đúng. Phải thừa nhận rằng việc triển khai thật nhanh từ lúc hình thành ý tưởng đến lúc lên kế hoạch, thiết kế rồi xây dựng là vô cùng khó khăn. Lập kế hoạch là bước quan trọng và không phải mọi ý tưởng đều có thể đơm hoa kết trái. Nhưng chúng ta vẫn có thể hoàn thành công việc thật gấp rút cho dù phải lê lết qua vũng

bùn đặc quánh quan liêu của chính quyền thành phố. Nếu không thấy công trình của mình thành hình (hoặc ít nhất cũng phải bắt đầu được thi công) trong suốt nhiệm kỳ của mình (hoặc của sếp), tôi và cả những người được tôi phụng sự đều sẽ cảm thấy thất bại.

Có vài lý do để tôi bị ám ảnh bởi tốc độ tiến hành công việc. Lý do chính yếu nhất – và cũng là nguyên nhân tôi viết cuốn sách này – là chúng ta không có thời gian để lãng phí. Với vô vàn các vấn đề khó khăn về môi trường nảy sinh từ cuộc Cách mạng Công nghiệp, kết hợp với dân số không ngừng gia tăng và thói quen mặc nhiên chấp nhận tỷ lệ tử vong do tai nạn đường phố, giờ là lúc thích hợp để hành động.

Hơn nữa, chúng ta cần phải có cái nhìn thực tế về khung thời gian chính trị. Năm đầu tiên ngài thị trưởng tại nhiệm thường là thời gian tốt nhất để gây ấn tượng mạnh với một loạt cải tiến trong cả khu vực nhà nước lẫn tư nhân. Tới năm thứ tư, hội chứng vịt què[3] bắt đầu, và/hoặc tất cả đều tập trung vào chuyện tái đắc cử. Nếu muốn thành công, bạn phải để ý đến khung thời gian này, nếu không, bạn sẽ đánh mất sự ủng hộ.

[3] Từ gốc "lame-duck syndrome": Thuật ngữ trong chính trị ý chỉ các chính trị gia sắp hết nhiệm kỳ và hầu như không có khả năng tái đắc cử, nên có ít sức ảnh hưởng về mặt chính trị. (ND)

Tôi cũng quyết định viết cuốn sách này bởi hai xu hướng hội tụ đã nổi lên trong suốt vài năm qua. Thứ nhất, khu vực nhà nước, đặc biệt là chính quyền thành phố, vừa trải qua một cuộc tái sinh. Đi đầu là Chicago, New York, Washington D.C. cùng lực lượng nòng cốt mới bao gồm các thị trưởng nổi danh toàn quốc như Michael Bloomberg, Cory Booker, Adrian Fenty, Rahm Emanuel. Thị trưởng của các thành phố nhỏ hơn như Portland, Seattle, Austin... và các chính quyền địa phương cũng dần bắt kịp xu hướng và trở thành những bộ máy thực hiện đổi mới và thử nghiệm ở đất nước này. Trong lĩnh vực giao thông vận tải, thành phố đang dần tạo nhịp cho các chính sách ở cấp độ quốc gia và tiểu bang. Mặc cho nguồn lực vô cùng hạn chế, các thành phố cũng mang tới dịch vụ mới và tốt hơn cho công dân của mình. Thứ hai, khu vực tư nhân, đặc biệt là trên vũ đài giao thông vận tải, đã gợi lên xu hướng mới về một nền tảng di chuyển hướng tới người tiêu dùng, đáp ứng được nhu cầu và dễ dàng sử dụng. Công nghệ mới và các công ty hoạt động dựa trên phân tích dữ liệu xuất hiện ngày càng nhiều nhằm kết nối con người với các địa điểm linh động hơn, đồng thời cạnh tranh với các mô hình kinh doanh kiểu cũ của thế kỷ XX. Các dịch vụ khác cũng nổi lên để cung cấp thông tin đa phương thức,

giúp các hình thức giao thông công cộng truyền thống trở nên gần gũi và thân thiện với người tiêu dùng. Sự hợp tác nhà nước-tư nhân dưới sự chỉ đạo của nhà nước như ở chương trình xe đạp chia sẻ cho thấy chính quyền vẫn có sức mạnh và thiện ý cải tiến, đồng thời cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo điều kiện cho thay đổi khi mà nhóm tư nhân không thể tự mình làm được.

Dù những xu hướng này đã và đang diễn ra, nhưng vẫn có một khoảng cách lớn giữa khu vực nhà nước và tư nhân trên nhiều mặt trận. Hố sâu này khởi nguồn chủ yếu từ hai nền văn hóa bất đồng, và cũng từ các thử thách khó có thể vượt qua trong quản lý thay đổi, sự thiếu kinh nghiệm cũng như kiến thức về lập trường của đối phương, và cả chủ nghĩa hoài nghi cố chấp đối với năng lực phục vụ người dân một cách hiệu quả của chính quyền.

Trong suốt sự nghiệp của mình, tôi đã đứng giữa khu vực tư nhân và nhà nước, truyền đạt tới từng bên những bài học mà tôi học được từ bên còn lại, đồng thời không ngừng thu lượm kiến thức trong cả quá trình. Từ khi là thành viên ban quản lý của Zipcar, đến nỗ lực xây dựng một công ty xe tải phục vụ đồ ăn lớn, đến nhiệm kỳ của một ủy viên giao thông vận tải ở Washington, D.C. và sau đó là Chicago, rồi quay trở lại làm một nhà khởi nghiệp, tôi đã có đặc quyền và cả sự thất vọng khi chứng kiến khu vực nhà nước và tư nhân vật lộn để cùng thống nhất mục tiêu và lý tưởng của họ. Cho tới nay, sự nghiệp của tôi chủ yếu tập trung vào việc bắc cầu cho khoảng phân cách này, tìm kiếm hoặc xây dựng các động cơ chung để chúng có thể trở thành những mục tiêu chung, những dự án và dịch vụ tốt hơn, sau cùng là những thành phố tốt đẹp hơn với bộ máy hành chính nhanh nhạy và hướng tới người tiêu dùng.

Dù là trong khu vực tư nhân hay nhà nước, ở một tổ chức lớn hay nhỏ, thuộc về chính quyền hay công ty khởi nghiệp, mục tiêu của cuốn sách này là hướng đến việc làm thế nào để nhanh chóng tạo ra sự thay đổi mang tính định hướng và sâu rộng. Thành phố của tương lai và cả nhu cầu của các cư dân tương lai không thể bị gò bó trong khung chính trị và lợi ích hạn hẹp. Trong vài năm qua, chúng ta đã rút ra được rằng nên tự tạo ra thay đổi hoặc để thay đổi diễn ra với bạn. Tôi tin rằng tại thời điểm này, chúng ta gần như không thể dự đoán được tốc độ thay đổi tại các thành phố dưới tác động của phát triển công nghệ bùng nổ trong 5, 10, 25 năm tới. Do đó, càng khó để đạt được tính thống nhất về mặt tổ chức, mà chúng ta thì chẳng có thời gian để lãng phí. Cuốn sách này vừa như một phương pháp đi tắt đón đầu thật nhanh vừa là lộ trình để khởi động thành công những sáng kiến thực tế, giàu ý

nghĩa trong khung thời gian 1-3 năm nhưng trên hết, cuốn sách là công thức để làm sao thật vui vẻ trong suốt hành trình.

Giới thiệu

Tại sao bạn cần quan tâm đến việc giải quyết mớ hỗn độn trong thành phố?

Các nhà lãnh đạo và quản lý thành phố ngày nay phải đối mặt với mạng lưới chướng ngại phức tạp trong quản lý, vật lộn trong mớ hỗn độn bao gồm sự ủng hộ của các bên liên quan tới đề án, quản lý mức độ e ngại rủi ro (hoặc chính trị) và thiếu hụt vốn đầu tư. Chính quyền địa phương thường phải chịu thiệt thòi khi ngân sách bị cắt xén, ngay cả khi họ là kẻ đứng mũi chịu sào trước sự chỉ trích của dư luận nếu dịch vụ bị cắt giảm và cơ sở hạ tầng xuống cấp. Hơn bao giờ hết, các thành phố phải chịu trách nhiệm triển khai những chính sách ở cấp quốc gia và được trông đợi phải đi đầu trong công tác xử lý các vấn đề biến đổi khí hậu, bất bình đẳng nhà ở và y tế cộng đồng. Đồng thời, hầu hết các văn phòng chính quyền thành phố đều phải chịu cảnh thiếu hụt nhân sự quanh năm và bị cản trở bởi các quy định phức tạp, thường là phản tác dụng. Sự mất phương hướng tưởng chừng như không thể vượt qua này diễn ra ở khắp nơi, nhưng ngay cả vậy, bạn vẫn có thể tạo ra thay đổi. Nếu sẵn lòng đi ngược dòng và áp dụng một số bài học cơ bản về thiết lập mục tiêu, thử nghiệm, quản lý thay đổi, đổi mới tài chính và giao tiếp, bạn vẫn có thể giải quyết được đống hỗn độn này trong thành phố. Cho dù là ở một công ty khởi nghiệp hay một văn phòng chính phủ phức tạp, các quy tắc cơ bản về quản lý và giao tiếp vẫn không có gì khác biệt.

Khu vực nhà nước cần hoạt động như một công ty khởi nghiệp thành công cỡ trung, nắm vững khái niệm về phân tích chi phí-lợi ích. Các công ty tư nhân cũng cần phải sử dụng nguồn lực cùng các kỹ năng cải tiến của họ để phục vụ lợi ích chung lớn hơn thay

vì chỉ nhắm đến lợi nhuận. Nếu cả hai bên đều có thể hoạt động dựa trên hướng tiếp cận bộ ba cốt lõi[4], tập trung vào ba yếu tố cơ bản mới (3P) – con người (People), hành tinh (Planet), lợi nhuận (Profit) – thì khu vực nhà nước và tư nhân có thể cùng giao thoa. Mối quan hệ công việc thiếu hiệu quả và dễ gây hấn, vốn là đặc trưng của hoạt động kinh doanh nhà nước, giờ đây như lời nguyền chống lại mục tiêu xây dựng thành phố và cộng đồng tốt đẹp hơn. Dù thuộc về khu vực nhà nước, tư nhân hay tổ chức phi lợi nhuận, bạn vẫn cần hiểu được những giá trị mà phía bên kia mang lại.

[4] Bộ ba cốt lõi trong hạch toán và điều hành doanh nghiệp gồm có xã hội, môi trường và tài chính. (ND)

Trên lý thuyết, các nhà quản lý và những người tạo ra thay đổi ngày nay đều hiểu cần phải làm gì để giúp các thành phố của chúng ta trở nên sôi động, bền vững và ổn định về mặt kinh tế, nhưng họ lại gặp khó khăn trong việc đưa ra và triển khai một tầm nhìn thực tế chứ chưa nói đến việc hoàn thành nó trong khung thời gian khả thi về mặt chính trị (từ 1-3 năm). Khi nhịp độ thay đổi tăng lên, các nhà quản lý cần phản ứng nhanh chóng và đóng vai trò dẫn dắt, nếu không họ sẽ để lỡ cơ hội. Công nghệ đang thay đổi mạnh mẽ cách chúng ta xử lý công việc, trao đổi thông tin và cách các mô hình kinh doanh phục vụ người dân. Chính phủ cần phải lột xác, vượt ra khỏi nền văn hóa cô lập, thiếu giao tiếp nay đã nhanh chóng trở nên lỗi thời trong kỷ nguyên bùng nổ thay đổi về mặt công nghệ. Nếu không, họ sẽ đánh mất ảnh hưởng và vai trò của mình với tư cách là những nhà hoạch định chính sách công, hoạt động vì người tiêu dùng trong một thế giới mà các nhóm công nghiệp tư nhân xông xáo cùng các công ty khởi nghiệp am hiểu khách hàng đang không ngừng cải tiến với tốc độ ánh sáng.

Chính phủ cần phải lột xác, vượt ra khỏi nền văn hóa cô lập, thiếu giao tiếp nay đã nhanh chóng trở nên lỗi thời trong kỷ nguyên bùng nổ thay đổi về mặt công nghệ.

Cuốn sách này sẽ truyền cảm hứng cho thế hệ tiếp theo về "tinh thần khởi nghiệp công", một nguồn năng lượng với tốc độ khởi nghiệp trong khu vực nhà nước, có được nhờ tận dụng tối đa nguồn tài nguyên dồi dào sẵn có. Đồng thời, chúng ta cần giới doanh nghiệp và các nhà khởi nghiệp Mỹ theo đuổi mô hình "doanh nghiệp xã hội", với mục tiêu chính yếu là vì lợi ích chung của cộng đồng thay vì lợi nhuận cổ đông ngoài[5]. Kết hợp cả hai yếu tố này với "tinh thần khởi nghiệp xã hội" sẽ cho phép chúng

ta vượt lên trên những rào cản gò bó của nhà nước và tư nhân để tập trung nguồn năng lượng chung vào giải quyết các vấn đề của thế giới, bất kể lợi thế hay ngành nghề của bạn là gì. Để có thể thành công trong hoạt động kinh doanh ngày nay, thay vì chỉ tập trung vào lợi nhuận, bạn cần cân đối được mục tiêu và giá trị của mình với mục tiêu và giá trị của chính quyền thành phố cũng như cư dân nơi đây càng nhiều càng tốt. Kiểu tinh thần khởi nghiệp này có tiềm năng thúc đẩy mối quan hệ hợp tác nhà nước-tư nhân ở mức độ cao hơn và đưa ra các mô hình mới về mục tiêu tài chính chung, làm việc vì lợi ích chung tốt đẹp hơn. Xuyên suốt cuốn sách này, tôi sẽ chia sẻ các ví dụ về một chính quyền đổi mới và hiệu quả, một vài trong số đó được đúc rút từ trải nghiệm của tôi ở bộ máy quản lý của Fenty ở Washington, D.C. và của Emanuel ở Chicago, cũng như các kinh nghiệm cá nhân trong vai trò nhà cách tân và nhà khởi nghiệp kinh doanh.

[5] Cổ đông ngoài (external shareholder): Các cá nhân và tổ chức chịu ảnh hưởng gián tiếp bởi các quyết định của công ty hoặc dự án, ví dụ như các nhà cung cấp, khách hàng, ngân hàng, chủ nợ… Đối lập với cổ đông ngoài là các cổ đông nội bộ (internal shareholder) có vai trò và chịu ảnh hưởng trực tiếp bao gồm công nhân viên, chủ sở hữu, ban quản lý, các nhà quản lý dự án… (ND)

Qua những câu chuyện nhỏ, các ví dụ về dự án công, thậm chí là cả những ồn ào chính trị, tôi sẽ trình bày sơ đồ dẫn tới sự thay đổi và hướng dẫn để dàn xếp những mâu thuẫn không thể tránh khỏi, vốn gắn liền với rủi ro trong môi trường công. Tôi tập trung chủ yếu vào các dự án chính yếu cùng các sáng kiến ở Chicago và Washington, D.C., mà người ta thường nói là "bất khả thi", hoặc "sẽ không bao giờ xảy ra trong khung thời gian mà tôi dự tính". Để chứng minh những người theo chủ nghĩa hoài nghi này đã sai, tôi tin chắc rằng phải có cách xử lý những thử thách về khả năng lãnh đạo đang tồn tại ở mọi cơ quan nhà nước. Tôi tin rằng cách tiếp cận chủ động, tích cực nhằm kết nối khu vực nhà nước và tư nhân cần phải được áp dụng rộng rãi hơn. Cuốn sách này sẽ chỉ ra cách một cá nhân đặt chân vào một tổ chức, dù là nhà nước hay tư nhân, để đánh giá, thống nhất, đặt mục tiêu, tạo nguồn vốn, thuyết phục và thiết lập sự thay đổi.

Cuốn sách này dành cho ai? Cho tôi sao?

Cuốn sách này dành cho bất kỳ ai muốn thay đổi cách chúng ta đang sống ở chốn thị thành mà không phải chờ đợi nhịp thay đổi chậm chạp của chính quyền, các tổ chức phi lợi nhuận cùng các công ty, những nơi chủ yếu tập trung xử lý nội bộ chính trị, bảo vệ

mô hình kinh doanh và hệ thống điều tiết đã lỗi thời, trong đó có các nhà hoạch định chính sách địa phương, chuyên gia quy hoạch đô thị, nhà thiết kế đô thị, giám đốc phát triển đô thị bền vững, lãnh đạo công ty kinh doanh địa phương, nhà khởi nghiệp, nhân viên của các tổ chức phi chính phủ và những người hoạt động vì quyền lợi công dân. Sự xuất hiện của mạng xã hội đã nhanh chóng thay đổi mức độ quan tâm cũng như tỷ lệ tham gia của công chúng vào các dự án thiết kế đô thị và giao thông. Điều này mang tới nhiều cơ hội để nhà nước có thể thu hút sự chú ý của người dân và có được những đóng góp giá trị, đồng thời tạo thêm sức ép để chính phủ ngày càng trở nên minh bạch và đáp ứng kịp thời nhu cầu của người dân.

Tôi muốn khuyến khích sự trao đổi chéo giữa khu vực nhà nước và tư nhân, đồng thời đập tan những lầm tưởng rằng bạn cần phải được đào tạo thế này hay thế kia mới có thể thành công trong một lĩnh vực nào đó.

Cuốn sách này hoàn toàn không phải là một tài liệu học thuật. Rất nhiều người tôi từng nói chuyện đã than văn về trọng tâm mang tính lý thuyết, ít chú trọng vào thực tế quản lý và thực thi của các kế hoạch và chính sách công. Tôi coi đây là cuốn sổ tay dành cho những ai đang muốn thay đổi nghề nghiệp của mình, bắt đầu một công việc mới, hoặc tìm cách vận dụng tối đa những kiến thức đã học được từ trường học. Nó cũng khá giống với một phương pháp về quản lý thay đổi, ngay cả khi bạn đã nắm giữ một vai trò từ rất lâu. Nhận thức được rằng mỗi tình huống, mỗi ngành nghề, mỗi cá nhân và mỗi thành phố đều khác biệt, tôi cũng muốn giúp đỡ những người có ảnh hưởng đến cách chúng ta phát triển trong thành phố, để họ có thể làm việc hiệu quả hơn nữa. Từ kinh nghiệm làm việc trong cả khu vực nhà nước và tư nhân, tôi nhận ra rằng có những nguyên tắc và hướng tiếp cận phù hợp với hầu hết các tổ chức và bộ máy nhà nước, do đó việc của tôi là giới thiệu và đưa ra các bài học này để chúng có thể được áp dụng trong ngành nghề của các bạn. Tôi muốn khuyến khích trao đổi chéo giữa khu vực nhà nước và tư nhân, đồng thời đập tan những nhầm tưởng rằng bạn cần phải được đào tạo thế này hay thế kia mới có thể thành công trong một lĩnh vực nào đó. Tôi tốt nghiệp chuyên ngành kinh doanh chứ không phải là hoạch định hay kỹ sư, vốn là thế mạnh của lãnh đạo các văn phòng giao thông vận tải nhà nước. Việc này chỉ thêm hỗ trợ tôi chứ không ngăn trở gì.

Tôi đã hiểu về chính quyền địa phương qua bài học đắt giá

Các nhà lãnh đạo giao thông vận tải thường đạt tới vị trí hiện tại

của mình qua một trong ba con đường. (1) Họ leo lên từng bậc thang công vụ, khởi sự trong vai trò kỹ sư xây dựng, dần đảm nhiệm các trách nhiệm quản lý theo thời gian và sau đó đưa ra quyết định chính sách lớn dù trước đó gần như không được đào tạo chính thống về chính sách. (2) Họ nổi lên qua các tổ chức chính trị, thường bắt đầu ở văn phòng thị trưởng hoặc các lĩnh vực chuyên môn khác như quản lý công, rồi đi đến lĩnh vực giao thông vận tải nhờ các mối quan hệ tốt và mánh khóe chính trị. (3) Họ làm việc cho các công ty tư vấn tư nhân, thường ở mảng kỹ thuật và bước tới qua cánh cửa xoay giữa khu vực nhà nước và các công ty thuộc khu vực tư nhân, kiểu như AECOM hay CH2M Hill. Hoàn toàn chẳng có gì bất ổn ở những con đường này, tôi chỉ muốn chỉ ra rằng ngay trước khi nhận vị trí lãnh đạo ở Sở Giao thông Vận tải Đặc khu Columbia (District of Columbia Department of Transporation – DDOT), tôi cũng chỉ là một gã kinh doanh khởi nghiệp về xe tải phục vụ đồ ăn.

Dĩ nhiên, tại thời điểm đó không có bất kỳ một chiếc xe tải phục vụ đồ ăn nào ở hầu hết các thành phố tại Mỹ nói chung và ở D.C. nói riêng. Thay vào đó là những chiếc xe đẩy hàng bán xúc xích Đức trong các lồng hấp đầy nước vẩn đục. Cũng giống như taxi, xe tải đồ ăn là đối tượng phải chịu sự điều hành và cấp phép rối ren phức tạp, vốn chỉ thích duy trì hiện trạng sẵn có và lờ đi nhu cầu thực sự của người mua hàng. Người dân và các chính trị gia đều ủng hộ ý tưởng nên bán cái gì đó hơn là chỉ có bánh mỳ kẹp xúc xích và thứ nước soda toàn đường ở các góc phố, tuy nhiên các cơ quan quản lý ngành công nghiệp này đã tự đặt mình vào thế thất bại. Thay vì gieo trồng tinh thần khởi nghiệp, sự sáng tạo và tinh thần chấp nhận rủi ro, họ lại cố chống đỡ cho dạng dịch vụ nhan nhản nhưng kém chất lượng này.

Năm 2007, sau vài năm ở Zipcar, tôi đã sẵn sàng thay đổi. Từ lâu, tôi quan tâm tới việc thay đổi diện mạo của ngành thực phẩm đường phố ở D.C. và giống như nhiều người ở D.C., tôi cũng quan ngại trước thực trạng thiếu hụt các lựa chọn đồ ăn hữu cơ, an toàn tại một số điểm dừng Metro và khu công cộng đông đúc nhất thành phố. Nhờ một số mối quan hệ với phía chính phủ có được từ thời Zipcar, tôi tiếp cận chính quyền thành phố D.C. với một ý tưởng hoàn toàn mới về đồ ăn lưu động, On the Fly (Trên đường bay). Tôi và những người bạn cùng chí hướng đầy hăm hở, mong muốn được đầu tư phát triển một phi đội xe tải đồ ăn theo yêu cầu, thuê đầu bếp bốn sao và xây dựng cả kho hàng cung cấp thực phẩm chuyên biệt nếu cần thiết. Chúng tôi cần sự ủng hộ của chính phủ để vận hành và một hệ thống điều tiết giúp phát triển mô hình kinh doanh nhỏ lẻ kiểu này. Sau buổi gặp đầu tiên, chính

quyền D.C. đồng ý không chỉ xem xét vấn đề này mà còn đưa ra các thay đổi chính sách cần thiết tạo điều kiện để chúng tôi tiến hành hoạt động. Do đó, chúng tôi bắt đầu đầu tư tiền bạc và thời gian vào phi vụ kinh doanh này.

Ở nhiều khía cạnh, những điều luật và hiện trạng tương ứng của ngành công nghiệp đồ ăn đường phố tại thời điểm này thể hiện chính xác cấu trúc điều hành cứng nhắc mà chúng ta thấy ở những ngành công nghiệp khác, vốn sớm rơi vào tình trạng trì trệ, như ngành taxi. DDOT kiểm soát không gian công cộng nơi bày bán đồ ăn, Cục Quản lý và Bảo vệ Người tiêu dùng (Department of Consumer and Regulatory Affairs – DCRA) kiểm soát việc cấp phép, và Bộ Y tế (Department of Health – DOH) thì quy định công tác chế biến/xử lý thức ăn. Thời điểm đó, DOH chỉ cấp phép cho đúng ba kho hàng cung cấp thực phẩm, đồng nghĩa với việc bất kỳ nhà bán lẻ nào trên phố cũng đều có liên quan tới một trong ba kho hàng này. DCRA giới hạn số giấy phép cấp cho người bán đồ ăn trên phố và tổ chức bốc thăm để chọn vị trí. Những chỗ trống này sẽ thuộc về một người bán duy nhất tại mỗi thời điểm và chỉ trong số giờ nhất định. Kết quả là những chiếc "xúc xích bẩn" cứ thế đến tay người dân. Hai công ty (do một gia đình làm chủ) đã nắm giữ toàn bộ mảng kinh doanh này bởi họ sở hữu các nhà kho cung cấp thực phẩm. Chúng hệt như những nhà kho chứa xe hàng và đồ ăn mà chẳng có khâu chuẩn bị/xử lý đồ ăn nào diễn ra, bởi chúng ta đang nói về xúc xích và bánh mỳ. Vì các công ty này được DOH cấp phép và mọi quy trình chuẩn bị thực phẩm đều phải thực hiện tại kho cung cấp chứ không phải xe bán hàng, nên về cơ bản, người bán nào cũng phải làm việc cho họ. Toàn ngành kinh doanh hợp thể với nhau theo chiều dọc, thiếu đi tinh thần khởi nghiệp thực sự. Khi cạnh tranh xảy ra, rất nhiều người bán đồ ăn tại thời điểm đó được coi là hộ kinh doanh nhỏ, với nguồn thu nhập rất thấp có được nhờ làm thuê cho chủ sở hữu kho hàng – thường là dưới mức thu nhập tối thiểu – và hầu hết lợi nhuận đều rơi vào tay gia đình nắm giữ độc quyền được chính quyền công nhận thông qua việc cho thuê xe hàng, dịch vụ và mức giá bị thổi phồng của thức ăn đồ uống bán sỉ.

Khi xâm nhập vào thị trường, mô hình kinh doanh của chúng tôi được xây dựng theo hướng nhu cầu – nhu cầu của một đám đông đang đói bụng. Chúng tôi đã ngán ngẩm trước hình ảnh phải chôn chân ở một vị trí duy nhất và trong vài giờ mỗi ngày (như điều luật lúc đó quy định). Tại sao chúng tôi không thể đến nơi mà mọi người đến? Chúng tôi muốn có những chiếc xe tải ở quảng trường trung tâm thành phố vào bữa trưa và di chuyển tới khu vui chơi cùng các câu lạc bộ lúc đêm xuống. Khi giải thích điều đó với các

cơ quan có thẩm quyền, đầu họ gần như nổ tung. DOH quay trở lại với mô hình kho cung cấp ủy quyền, chúng tôi chỉ có thể đáp ứng điều kiện này với nguồn vốn đầu tư thật lớn. DDOT và DCRA tranh cãi nảy lửa quanh vấn đề ai có thẩm quyền phụ trách gì và làm sao để sử dụng không gian công cộng. Sau cùng, họ cũng đầu hàng trước sự lôi kéo của "mafia bánh kẹp", cái tên chúng tôi dành cho nhóm độc quyền nhà kho cung cấp thực phẩm thuộc sở hữu gia đình. Cùng lúc đó, công ty của chúng tôi, On the Fly, bị kẹt ở giữa khi đã liều lĩnh ném tiền của và mọi nguồn lực vào cuộc chơi mạo hiểm này. Mọi khoản đầu tư và nỗ lực của chúng tôi bị tổn hại bởi sự cứng đầu của chính quyền cũng như sự bất lực của họ trong việc nhìn xa hơn những cạnh tranh quyền lực và kiểm soát độc quyền vì lợi ích chung. Chúng tôi sống sót được vài năm quanh khu cải tiến thương mại[6] ở Downtown D.C., nơi luật định của thành phố được thả lỏng trong vài khu phố, và nhờ phục vụ du khách ở Trung tâm Thương mại Quốc gia (vâng, chính quyền bang và các đối tác của họ còn dễ thương thuyết hơn nhiều so với chính quyền thành phố). Sau đó, chúng tôi phải tìm một khoảng đất thuộc tư nhân để xây dựng kho hàng của riêng mình, rồi thêm cả một vị trí sở hữu tư nhân khác dành cho xe tải đồ ăn. Bởi có rất ít không gian công cộng dành cho chúng tôi.

[6] Tên gốc "Business Improvement District": Khu vực trong đó các doanh nghiệp phải trả thêm thuế để tài trợ cho các dự án khác nằm trong khu vực đó. (ND)

Sau cuộc cách mạng gần đây của xe tải phục vụ đồ ăn lưu động, DDOT và DCRA đã chính thức đưa ra một chính sách mang lại khá nhiều hiệu quả nhưng được đưa ra quá muộn đối với chúng tôi và vụ kinh doanh mạo hiểm này cuối cùng đã không thể mang lại lợi nhuận do những quy định tại thời điểm đó. Giờ đây nhìn lại, đặc biệt là khi thấy Uber cùng các ngành kinh doanh có tính "đột phá" khác thành công, tôi cho rằng lẽ ra chúng tôi nên phá luật và kiên trì hơn nữa để đem lại lợi ích cho mọi người. Nếu chúng tôi thu hút được sự yêu thích của khách hàng khi phá vỡ luật lệ, luật lệ hẳn đã thay đổi. Trong trường hợp đó, thứ xúc xích bẩn sẽ vẫn chiếm được ưu thế, nhưng chỉ là tạm thời. Hiện tại, có hơn 200 xe tải bán đồ ăn ở Washington, D.C, phục vụ thực phẩm từ khắp các lục địa (với một số lượng lớn những biến cách mới lạ) và có cả hiệp hội xe tải bán đồ ăn đại diện cho nhóm ngành. Điều này khiến tôi rất vui.

Trải nghiệm trong việc kinh doanh xe tải bán đồ ăn và ở Zipcar đã giúp tôi nổi danh ở các văn phòng chính quyền thành phố D.C. như một kẻ thích kích động. Khi nhận ra tính cấp thiết của việc

cần phải có hiểu biết nhất định về chính sách nhà nước cũng như khả năng gây ảnh hưởng tới chúng, tôi gia nhập Ủy ban Chính sách Giao thông Vận tải của thành phố vào khoảng năm 2004. Chính tại đây, tôi đã gặp vị Giám đốc đương nhiệm của DDOT là Dan Tangherlini, người thường xuyên phát biểu và có mặt trong nhóm. Tôi vào nhóm sau Dan ít nhất 10 năm, nhưng cũng như Dan (một người cũng rất trẻ), tôi muốn nhìn thấy những thay đổi tích cực trên đường phố và do đó, chúng tôi đã thiết lập một mối quan hệ lâu dài.

Tôi ư? Làm việc trong chính phủ sao? Tôi từng chống lại văn phòng chính quyền thành phố, nổi danh như một kẻ thích kích động ở Tòa thị chính, và dù có chết tôi cũng không mặc âu phục (tại thời điểm đó).

Mùa hè năm 2008, năm mà Adrian Fenty được bầu làm thị trưởng, tôi viết e-mail trao đổi với Dan, khi đó đang đảm nhận vị trí mới trong ban điều hành thành phố D.C, chịu trách nhiệm quản lý giao dịch tài chính hằng ngày và chính sách định hướng nguồn vốn quốc gia. Chúng tôi nhắc đến việc người kế nhiệm anh trong vai trò Giám đốc DDOT sẽ chuyển tới Sở Giao thông Vận tải Công cộng Metro làm Giám đốc Hành chính sau thời gian điều hành ngắn ngủi. Anh nói với tôi rằng họ đang phỏng vấn tám người từ khắp nơi trên cả nước để chọn ra người đứng đầu sở, vài người trong số họ rất khá, nhưng không ai có vẻ phù hợp. Anh và Thị trưởng Fenty cần một ai đó có khả năng đổi mới, cấp tiến và có tinh thần khởi nghiệp sáng tạo để lãnh đạo, do đó, anh hỏi tôi có biết ai phù hợp không. Tôi không nghĩ ra cái tên nào, bởi công việc nhà nước không hẳn là lĩnh vực chuyên môn của tôi. Ba ngày sau, tôi viết thư lại cho Dan và nói rằng dù tôi biết tổ hợp tính cách mà anh muốn, nhưng tôi không thể nghĩ ra bất kỳ ai phù hợp với mô tả này. Dan viết thư trả lời và nói: "Không, gã ngốc! Người mà tôi nghĩ đến là anh đấy!"

Tôi sững sờ… Tôi ư? Làm việc trong chính phủ sao? Tôi từng chống lại văn phòng chính quyền thành phố, nổi danh như một kẻ thích kích động ở Tòa Thị chính, và dù có chết tôi cũng không mặc âu phục (tại thời điểm đó). Tôi nghĩ anh nói đùa, nhưng tôi cũng chẳng có gì để mất nên đã đến buổi phỏng vấn đầu tiên trong bộ y phục sẵn có gồm quần jeans, áo phông, áo khoác gió và giày thể thao. Nếu định làm việc trong văn phòng chính phủ thì tôi sẽ làm theo cách của mình và tôi muốn họ hiểu điều đó ngay từ đầu. Tôi đã không mua bộ âu phục nào kể từ những năm 1990. Dan hỏi tôi: "Anh không có chiếc cà vạt nào hả?"

Thật choáng váng và bất ngờ, họ đã mời tôi đến buổi phỏng vấn thứ hai. Lần này, tôi mặc áo sơ mi chỉnh tề. Kế đó vài tuần, khi Dan gọi điện và muốn tôi tới gặp Thị trưởng Fenty vào hôm sau, tôi bắt đầu thấy hoảng. Tôi có thực sự phù hợp với công việc của chính phủ không? Liệu tôi có vui vẻ đi làm mỗi ngày không? Nghe có vẻ như đấy không phải là tôi. Và càng nghĩ tới việc sẽ phải mua (và mặc) một bộ âu phục mới, tôi càng lo lắng về viễn cảnh khi thực sự đảm nhiệm công việc này. Trên đường tới buổi phỏng vấn, tôi dừng lại ở cửa hàng Banana Republic, mua một chiếc áo vest rời trên giá treo, bỏ tag và mặc nó tới buổi phỏng vấn cách đó vài khu nhà. Tôi vẫn nhớ mình đã tự nhủ: "Hy vọng là vụ này đáng giá 300 đô-la."

Dan rõ ràng đã thở phào khi thấy tôi quyết định mặc âu phục và đeo cà vạt cho buổi phỏng vấn với ngài thị trưởng. Chính quyền Fenty muốn có ai đó có thể làm trái lẽ thường và ngay khi tôi chia sẻ câu chuyện đời mình về ngành công nghiệp xe đạp, Zipcar cùng xe tải phục vụ đồ ăn, ngài thị trưởng và tôi đã cùng trao đổi ý tưởng làm sao để khiến DDOT trở nên chủ động tích cực hơn. Khi rời đi, tôi bắt tay ngài thị trường và nói: "Tôi sẽ gặp anh cuối tuần này, thị trưởng." Anh ấy nhìn tôi đầy ngạc nhiên. Tôi nói: "Tôi sẽ tổ chức tiệc sinh nhật cho anh." Anh ấy cười. Khi bước ra khỏi văn phòng, tôi biết rằng công việc này sẽ là của mình nếu muốn.

Thời gian đó, Tổng thống Obama đã chiến thắng trong cuộc chạy đua vào Nhà Trắng sau tám năm George W. Bush cầm quyền. Vốn là một tín đồ đầy hăng hái của nền chính trị quốc gia, tôi bắt đầu nhận ra cơ hội thay đổi trước mắt. Điều khiến tôi không thể từ chối thử thách này chính là tầm quan trọng của nó và tiềm năng được tiếp cận với nguồn vốn quốc gia ở mức cao nhất, còn có cả sự kính trọng của bản thân tôi với Dan và Thị trưởng Fenty nữa.

Nhảy từ lĩnh vực tư nhân sang lĩnh vực nhà nước là một trong những điều khó khăn nhất tôi từng làm, nhưng cũng mang lại niềm vui và phần thưởng đáng giá nhất.

Thị trưởng Fenty gọi điện cho tôi sau Giáng sinh năm 2008 để đề nghị tôi đảm nhận vị trí Giám đốc DDOT. Tôi đồng ý ngay lập tức. Nếu mọi sự không thành, hoặc giả nếu tôi không thể vượt qua nhiều giới hạn như mong muốn, tôi sẽ chuyển sang làm gì đó sau khi đã cố gắng hết sức. Nhảy từ lĩnh vực tư nhân sang lĩnh vực nhà nước là một trong những điều khó khăn nhất tôi từng làm, nhưng cũng mang lại niềm vui và phần thưởng đáng giá nhất. Đây là điều mà rất nhiều người từng phát điên với bộ máy nhà nước quan liêu ghét phải làm và tôi hiểu điều đó. Làm việc cho

một vị thị trưởng trẻ tuổi đầy hăng hái, người đang khao khát cải tổ một ban ngành mới chỉ thành lập chưa đầy một thập kỷ, cũng hệt như làm việc cho một công ty non trẻ trị giá 1 tỷ đô-la vậy.

Chúng ta cần có thêm các nhà khởi nghiệp trẻ trong chính quyền.

Chúng ta cần có thêm các nhà khởi nghiệp trẻ trong chính quyền, kể cả khi người đó không hề có bằng thạc sĩ về quản lý công hay quy hoạch đô thị và chẳng thể phân biệt rõ được sự khác biệt giữa DCRA, DOT hay DOH. Đó có thể là một nhân tài khởi nghiệp trong ngành công nghệ hay sinh viên tốt nghiệp chuyên ngành kinh doanh đang làm việc tại Thung lũng Silicon, người đã nhận ra vô số sai lầm cùng thiếu sót của chính quyền và đang tác động từ bên ngoài để trở thành tác nhân tạo ra thay đổi. Trong nhiều trường hợp, tôi thực sự cho rằng việc kiên trì bền bỉ trước hệ thống luật định kém cỏi và cố gắng phá vỡ nó là một việc làm có trách nhiệm. Nếu phải làm vậy để đổi lại dịch vụ xe tải đồ ăn cùng hệ thống taxi tốt hơn, chốn ăn ở phù hợp với điều kiện kinh tế hơn, thì đó là những gì cánh tư nhân nên làm. Tuy nhiên, những gì mà số ít tác nhân thay đổi này đã làm là chứng tỏ lòng dũng cảm để đột phá và làm việc với các thành phố từ bên trong. Đây chính là chủ đề chính của cuốn sách này và tôi tin rằng, nó đại diện cho nền tảng của Thành phố Khởi nghiệp.

Bài học số 1

Đừng sợ làm hỏng việc và hãy học hỏi điều gì đó

Sai lầm là cần thiết.

Tuy nhiên, hãy phạm sai lầm nhanh nhất có thể, học hỏi từ đó và cố gắng đừng lặp lại.

Trong lễ công bố nhậm chức của tôi vào đêm đầu năm mới tại trụ sở chính của DDOT với sự có mặt của ngài thị trưởng và cánh báo chí D.C., có vẻ như mọi người trong sở đều đứng ở ban công nhìn xuống hội trường. Ngay cả khi phát biểu khai mạc, tôi cũng có thể cảm nhận được sự hoài nghi ở một số người trong đám đông nhân viên. Cái gã tự cao tự đại ở cánh tư nhân mà họ mang đến để làm náo động mọi thứ này là ai vậy? Tại sao chúng ta cần phải thay đổi chứ?

Khi buổi lễ gần kết thúc và đội ngũ DDOT xếp thành một hàng lần lượt bắt tay giám đốc mới, một phụ nữ trung niên có khuôn mặt quen thuộc tiến đến. Với vai trò quản lý chương trình không gian công cộng của DDOT, cô giữ lập trường quản lý khá cứng rắn và có đôi chút giống với một đối thủ đáng gờm khi công ty xe tải phục vụ đồ ăn lưu động của tôi, On The Fly, đang vật lộn để sống sót trên đường phố Washington.

“Tôi có nên dọn đồ ngay không?” cô thì thầm khi bắt tay tôi, hỏi giọng nửa đùa.

“Đương nhiên là không,” tôi nói. “Tôi sẽ biến chị thành một bà hoàng xe tải đồ ăn lưu động.” Tôi cười, nửa thật.

Người phụ nữ này không phải là vấn đề, nhưng cách tiếp cận của

chị là đặc trưng của lối văn hóa luôn căm ghét rủi ro và có thái độ đối nghịch với phía tư nhân đã ăn sâu bén rễ từ lâu. Tôi biết có điều gì đó, mà có thể là rất nhiều điều, cần phải được thay đổi ở DDOT. Hành động của chị đã phần nào phản ánh những vấn đề tồn tại trong toàn sở và cả chính quyền.

Vài năm sau, tôi đã làm việc với vị quản lý này và nhiều người khác trong sở không chỉ để thay đổi thái độ của họ về vai trò đối nghịch của mình trong các vấn đề công và kinh doanh, mà còn để thiết lập thái độ cởi mở từ trong ra ngoài với nhóm của họ khi họ làm việc với công chúng.

Trong vài tuần đầu tiên, tôi rút ra được vài vấn về cơ bản ở DDOT:

Nói "có" đồng nghĩa với thêm nhiều việc phải làm, đặc biệt là trong kỷ nguyên hạn hẹp tài lực này. Điều này cũng có nghĩa rằng DDOT có rất ít động lực để đổi mới hay khi ai đó trong sở hoặc đối tác của sở muốn làm điều gì đó khác biệt với vị thế hiện tại.

Đón nhận thử thách đồng nghĩa với việc gia tăng rủi ro thất bại. Ác cảm với thất bại ở đây không giống với những gì tôi từng thấy và theo tôi biết thì sau đó, thậm chí nỗi ác cảm này còn cao hơn rất nhiều ở các thành phố khác.

Nhiều người cho rằng các doanh nghiệp và nhóm ngành tư nhân đang "ở thế đối đầu" với họ và hai nhóm này đang lợi dụng nguồn tài nguyên của thành phố nhằm thu lợi cho bản thân. Tất cả các ngành kinh doanh, dù lớn hay nhỏ, đều được rất nhiều nhà quản lý coi là như nhau.

Chính quyền được ngầm định như một chiếc hộp đen, khó hiểu và thiếu cởi mở, đặc biệt là khi các vấn đề trong dự án được công bố hoặc trở nên phức tạp.

Tôi được dạy phải làm đi làm lại và thất bại thật nhanh, đó là bản năng sống còn trong kinh doanh.

Vấn đề cuối cùng khiến tôi rất ngạc nhiên. Nếu muốn thuyết phục công chúng đổi mới, làm sao chúng ta có thể từ chối cung cấp thông tin cho mọi người? Thế nhưng đây lại là tiêu chuẩn xử lý ở DDOT cũng như nhiều cơ quan nhà nước khác. Ngay từ đầu, tôi đã nhận ra nỗ lực lớn nhất mình có thể làm là làm gương cho mọi người thấy: Giám đốc sở, cũng như thị trưởng, cần phải thiết lập chính sách nắm bắt thay đổi và rủi ro. Cá nhân tôi cần phải thể hiện rõ rằng tôi sẵn sàng đón nhận tương lai và chấp nhận rủi ro. Nếu không, chúng tôi sẽ không bao giờ đạt được điều gì và cứ mãi

mắc kẹt trong vòng luẩn quẩn của những thay đổi lũy kế chẳng lấy gì làm hứa hẹn.

Trong thế giới khởi nghiệp, "thất bại không chỉ được khơi gợi, mà còn được tôn vinh".

Bước ra từ thế giới khởi nghiệp, ý nghĩ mình cần phải thận trọng trước rủi ro và nói "không" một cách bản năng chẳng có nghĩa lý gì với tôi. Tôi được dạy phải làm đi làm lại và thất bại thật nhanh, đó là bản năng sống còn trong kinh doanh. Không có triết lý này, chúng tôi sẽ chẳng bao giờ có được những chiếc mui trần và xe tải cỡ nhỏ ở Zipcar. Trong thế giới khởi nghiệp, "thất bại không chỉ được khơi gợi, mà còn được tôn vinh".[7] Đây là nguyên lý cơ bản trong giới khởi nghiệp công nghệ hàng chục năm qua. Trong cuốn sách viết về Steve Jobs của mình, Walter Isaacson đã nhắc tới sự kiện ra mắt iPhone, khi đó chiếc điện thoại không thể hoạt động theo đúng nghĩa đen và may mắn thì lúc được lúc không. Nó là một tổ hợp giữa iPod, điện thoại và máy tính, chẳng có thứ gì hoạt động theo đúng nghĩa, thậm chí ngay trước khi sự kiện diễn ra vài phút. Jobs vẫn tiến hành buổi lễ công bố và mọi chuyện đã suôn sẻ khi ông thực hiện cuộc gọi đầu tiên trên sân khấu. Nếu Jobs bỏ cuộc chỉ vì sản phẩm lúc đó không đáng tin cậy và nằm trên ranh giới thất bại, Apple hiện đang ở đâu?

[7] Trích bài viết "Silicon Valley's culture of failure… and the walking dead it leaves behind" (tạm dịch: Văn hóa thất bại của Thung lũng Silicon… và hậu quả vẫn còn tồn tại) của Rory Carroll trên tạp chí The Guardian, ngày 28 tháng 6 năm 2014; http://www.theguardian.com/technology/2014/jun/28/silicon-valley-startup-failure-culture-success-myth. (Chú thích của tác giả – TG)

Tôi đặt ra kỳ vọng rằng chúng tôi sẽ phải thử nghiệm, mắc sai lầm và đưa ra những quyết định dài hơi có trách nhiệm hơn đối với người dân. Điều này đã trở thành phương thức làm việc mới, giải phóng toàn đội để sẵn sàng chấp nhận rủi ro.

Trong tuần làm việc đầu tiên, tôi có buổi gặp các bên liên quan trong và ngoài chính quyền ở D.C., cũng như ở các thành phố lớn khác. Thị trưởng Fenty đã dành thời gian ở thành phố New York để gặp gỡ Thị trưởng Bloomberg và quyết định làm theo một số điều anh học được tại đây. Anh mô phỏng lại thiết kế văn phòng nhân viên của Bloomberg, ở đó thị trưởng ngồi trong một căn phòng mở với toàn bộ nhân viên dưới quyền, tạo ra bầu không khí khác biệt đáng kể trong công việc (mạng nhện giăng đầy phòng làm việc chính của anh ở tầng sáu theo đúng nghĩa đen do nó

được sử dụng quá ít).

Tại thời điểm đó, thành phố New York đang có những dự án thú vị nhất cả nước về không gian công cộng và giao thông tích cực, cùng một trong những nhóm làm việc giàu năng lượng và cấp tiến hàng đầu. Tôi gặp Janette Sadik-Khan, Ủy viên Sở Giao thông Vận tải của thị trưởng Bloomberg, vào cuối năm 2008. Janette vốn rất nổi tiếng trong vai trò đặc vụ cải cách khi biến quảng trường Times thành khu vực dành cho người đi bộ. Janette và tôi có chung nhiều ý tưởng, cả trước và sau khi gặp gỡ, nhưng có lẽ điều quan trọng nhất cô nói với tôi là hãy gắn mác "thí điểm" cho các dự án của chúng tôi, nếu không phải ở tên dự án thì là ở cách tiếp cận của chúng. Chiến lược thử-và-sai này rất hợp với quan điểm của tôi. Hơn nữa, nó có tính hiệu quả về mặt kinh tế do chúng tôi có thể sử dụng nguyên vật liệu giá rẻ và tận dụng nhóm nội bộ làm việc gấp rút để chứng tỏ giá trị dự án, đồng thời gây dựng nhóm ủng hộ, từ đó tìm kiếm nguồn vốn để biến dự án thành chương trình chính thức. Điều này khớp một cách hoàn hảo với triết lý khởi nghiệp "thất bại thật nhanh" và với cả triết lý sống của tôi nữa: Thất bại cũng không sao, hãy làm thế nào để thất bại càng nhanh càng tốt và học hỏi từ chúng. Chúng tôi thảo luận về tầm quan trọng của việc lập hồ sơ công việc và công khai các mục tiêu của mình theo cách chính phủ thường tránh né: mục tiêu ngắn hạn, có từng mốc cụ thể có thể đánh giá được. Điều này cũng hoàn toàn phù hợp với chiến lược và kế hoạch ngân sách hằng năm mà tôi quen thuộc ở khu vực tư nhân.

Là lính mới không có chút kinh nghiệm nào liên quan đến chính quyền, quy hoạch hay kỹ thuật, tôi bắt đầu đặt rất nhiều câu hỏi, nhiều câu "ngờ nghệch" đến hiển nhiên với bất kỳ ai có kinh nghiệm trong mảng giao thông vận tải đô thị. Tôi nhận được phản ứng khác nhau từ mọi người. Những "chuyên gia" kỹ thuật nhướn mày và hẳn đã nghĩ: "Rút cục, ai đã thuê cái gã hề thậm chí còn chẳng hiểu gì về phương thức của nguồn tài trợ liên bang này vậy?" Một số người khác lại thích thú trước hình ảnh một vị giám đốc trẻ trung, mới lạ và giàu năng lượng, một người chẳng ngại phơi bày sự thiếu hiểu biết của mình trong công tác hành chính, đồng thời sẵn sàng hỏi ý kiến của mọi người để biết thêm về công việc. Tôi đã có hàng trăm buổi nói chuyện với các trợ lý, với người đứng đầu các phòng ban và với cả những người ở tuyến giữa. Tôi hỏi họ: "Điều gì anh/chị cho là quan trọng nhưng hiện giờ chúng ta chưa làm được?" Tôi lập các nhóm nhỏ gồm nhân sự từ các phòng ban khác nhau và trình bày với họ về tầm nhìn phát triển nhanh chóng trong hai năm tới. Mọi người có vẻ đánh giá cao việc được lắng nghe và ý tưởng đẩy nhanh tốc độ thay đổi. Khi tôi bắt

đầu nói với họ về những thiệt hại của việc từ chối các sáng kiến mới và động viên các công chức hãy cùng người dân ủng hộ cho bất kỳ ý tưởng nào họ thấy xứng đáng, tôi thường nhận được hai phản ứng trái chiều: sự hứng khởi của nhóm lên kế hoạch cùng phòng truyền thông và quan hệ chính phủ, cũng như tiếng ậm ừ từ đội ngũ kỹ sư và chuyên viên xây dựng. Tôi biết một số ý tưởng tuyệt vời nhất đến từ những người không có chuyên môn, những người sống, làm việc và vui chơi trong khu phố của họ. Việc chúng tôi cần làm là lôi kéo và trao cho họ sức mạnh.

Đối với nhiều người, thật khó có thể chấp nhận được tổ hợp các sáng kiến mới, việc thất bại nhanh chóng và thực hiện các dự án thử nghiệm ít tốn kém. Ngay cả chính tôi cũng cảm thấy vậy trong quá trình tìm hiểu các giao thức làm việc nhà nước. Trong những tháng đầu tiên, tôi làm hỏng bét vài việc (bám theo triết lý sống của bản thân càng sát càng tốt). Ngay lúc vừa bắt đầu công việc, tôi đã vô tình phát biểu mâu thuẫn với ngài thị trưởng trên tờ Washington Post về nguồn kinh phí cho dịch vụ tàu điện ngầm đêm Metro từ sân vận động quốc gia Washington. Ngẫm lại thì sai lầm này cũng không lớn lắm. Nhưng tại thời điểm đó, đây là một sai lầm có tính quyết định. Khi ngài thị trưởng gọi cho tôi, tôi đã xin lỗi rối rít vì không chú ý kỹ đến các tuyên bố chính sách của anh và hứa sẽ không lặp lại. Đáp lại, Thị trưởng Fenty chỉ nói: "Điều quan trọng là anh đã sẵn lòng nhận lấy trách nhiệm và tiếp tục tiến tới." Khi có sếp chống lưng, bạn sẽ được trao thêm tự do để sẵn sàng chấp nhận rủi ro và liều lĩnh thử nghiệm. Ví dụ lớn này càng củng cố thêm quyết tâm được thử nghiệm của tôi.

Tôi biết một số ý tưởng tuyệt vời nhất đến từ những người không có chuyên môn… Việc chúng tôi cần làm là lôi kéo và trao cho họ sức mạnh.

Trong cuốn tự truyện Losing My Virginity (Đường ra biển lớn)[8] của mình, Richard Brandson đã nhắc tới câu chuyện tuyệt vời về việc thiết kế lại nội thất máy bay Virgin Atlantic vào những năm 1990. Khi Virgin bắt đầu lắp đặt nội thất mới, một loạt những vấn đề thiết kế bỗng xuất hiện. Trong khi họ phải vật lộn để cố gắng cứu vãn cuộc đại tu, tổng thiệt hại đã lên tới hàng triệu đô-la. Tuy nhiên, thay vì sa thải nhà thiết kế chịu trách nhiệm cho cơn khủng hoảng này, Branson đã làm điều ngược lại. Ông yêu cầu chính người này đứng ra thiết kế một lần nữa. Lần này, anh ta phải thành công và chứng tỏ được năng lực. Nhà thiết kế này quả thực đã làm được. Công trình của anh đã nhận được giải thưởng thiết kế và mang tầm ảnh hưởng lớn, dạng công trình chỉ có thể do một nhân viên trung thành, mang lòng biết ơn sâu sắc và bằng

mọi giá muốn quyết tâm cứu vãn uy tín của chính mình thực hiện.

[8] Sách do Alpha Books mua bản quyền và phát hành năm 2011. (BTV)

Bài học đắt giá: Hỗn loạn trên làn đường dành cho xe đạp ở đại lộ Pennsylvania

Thật tiếc khi có những thời điểm bạn buộc phải khẳng định khả năng lãnh đạo của mình trong công tác quản lý bằng việc thay đổi một thiết kế, phê bình một kế hoạch, hoặc nâng cao kỳ vọng nhằm hối thúc nhân viên làm việc nhiều hơn. Tuy vậy, cho dù bạn là người quản lý hay được quản lý, các sai sót và nỗi e sợ hầu như luôn chỉ bảo cho bạn điều gì đó.

Rất nhanh trong năm đầu làm Giám đốc DDOT, tôi đã chú ý tới một thử thách do đại biểu Earl Blumenauer đến từ Portland, Oregon đề ra. Là một người ủng hộ tích cực cho mảng giao thông vận tải bền vững, Blumenauer luôn mơ tới làn đường dành cho xe đạp ở đại lộ Pennsylvania, Washington, D.C., giữa Nhà Trắng và tòa nhà Quốc hội Capitol Hill, cùng tuyên ngôn mang tầm vóc quốc gia và địa phương mà nó có thể tạo ra về tầm quan trọng của giao thông vận tải thiết thực.

Khi còn là sinh viên chuyên ngành Lịch sử, tôi từng nghiên cứu về tầm nhìn và kế hoạch phát triển hệ thống xe điện ở Washington D.C. Tôi biết ở giữa đại lộ Pennsylvania từng có làn đường dành cho xe điện. Trên thực tế, đây chính là đường xe điện cuối cùng còn chạy ở Washington D.C. trước khi bị đóng cửa vào năm 1962. Trong bản kế hoạch ban đầu do Pierre L'Enfant viết vào năm 1791, đại lộ này vốn được thiết kế như một con đường lớn với công viên chạy dọc ở chính giữa. Kế hoạch này cùng rất nhiều đề xuất khác đã không được thực hiện (hoặc bị xóa bỏ), nên sau này việc dời bỏ đường xe điện đã để lại một khoảng rộng lát nhựa, thường được dùng như bãi đỗ xe chính phủ.

Đại lộ Pennsylvania không phải là nơi lý tưởng để xây dựng làn đường dành cho xe đạp thông thường. Đường đi liên tục có những chỗ rẽ phải và tầm nhìn kém. Độ rộng tổng thể của con đường cũng khiến người đạp xe cảm thấy không được an toàn. Mặc dù kiểu đường xe đạp truyền thống không thích hợp về mặt lý thuyết, nhưng phần đường giữa trung tâm lại mang tới cơ hội thử nghiệm đầy hấp dẫn. Không có bất kỳ kỹ sư xây dựng nào nói với tôi: "Chúng ta không thể làm được." Do vậy, chúng tôi đã bắt tay

tiến hành dự án với tốc độ tối đa.

Tôi đã tham vấn Thị trưởng Fenty về dự án ngay từ đầu. Anh nói anh thấy ổn về mặt lý thuyết miễn sao chúng an toàn và đủ tính thẩm mỹ để phù hợp với tầm cỡ của đại lộ Pennsylvania. Anh tiếp nhận ý tưởng sử dụng khoảng trống ở giữa vốn từng là đường xe điện. Sau vài tháng, chúng tôi gặp đội ngũ phụ trách làn đường dành cho xe đạp và làm việc cùng các nhà hoạch định cũng như các kỹ sư xây dựng để phát triển dự án này và cả các dự án đường xe đạp khác nữa. Tôi thường tham dự các cuộc họp hằng tuần để nhấn mạnh tầm quan trọng của đại lộ Pennsylvania, theo dõi tiến trình dự án và đảm bảo rằng các kỹ sư luôn nói "làm thế nào" chứ không phải là "không thể làm được".

Khi đường xe đạp đi đến thiết kế cuối cùng, tôi rời mắt khỏi dự án chừng một tháng vì bận rộn với một loạt các danh mục khác gồm cây cầu phố 11, phát triển cảnh quan đường phố và một đường xe điện mới ở D.C. Nhân viên cùng đội ngũ cố vấn đã hoàn tất kỹ thuật và sẵn sàng tiến hành xây dựng. Ở lần cuối tôi nhìn bản vẽ, chúng tôi đã đi được 80% quãng đường, mọi chuyện trông đều ổn.

Có rất nhiều bài học rút ra từ dự án này và bài học đầu tiên là phải thường xuyên kiểm tra các mốc mục tiêu chính với nhóm. Tôi đã không nhìn lại thiết kế khi nó được hoàn thành ở các mốc 90 và 100%, vì vậy, tôi đã phải trả giá.

Khi tổ thi công bắt đầu xóa bỏ các vạch kẻ đường cũ và vẽ chỉ dẫn mới dọc theo ba phân đoạn đầu tiên, tôi nhận được cuộc gọi khẩn cấp từ quản lý thành phố. Có gì đó không ổn ở đường xe đạp mới. Ông nói tôi hãy tới xem ngay khi có thể. Sau đó, Thị trưởng Fenty gọi điện cho tôi và nói: "Giám đốc, tôi không nghĩ đây là những gì chúng ta đã bàn trước đó, anh phải đến ngay đây để xem họ đang làm gì đi." Tôi gọi cho nhóm, yêu cầu họ dừng tay và đi tới hiện trường, nơi được coi là "Champs Élysées"[9] của Mỹ và cũng là trung tâm chính trị Mỹ.

[9] Champs Élysées là một đại lộ lớn và nổi tiếng ở Paris, Pháp. (ND)

Tôi khiếp đảm nhận ra con đường thực tế hoàn toàn khác xa so với lần cuối tôi thấy trên bản thiết kế. Thay vì sử dụng khoảng đường trung tâm như đã thống nhất, các kỹ sư thiết kế lại để nó trống không, thay vào đó họ sử dụng hai bên đường trung tâm làm lối đạp xe. Tôi xấu hổ ê chề. Rất vô tình, tôi đã trở thành kẻ nói dối trong mắt lãnh đạo và tất cả các bên liên quan khác, bao gồm cả những người ở cấp liên bang. Tệ hơn nữa là làn đường xe đạp

này trông cực kỳ thiếu an toàn và khó chịu. Tại sao ư? Những người lái xe ô tô sẽ liên tục đi nhầm vào làn đường xe đạp có độ rộng ngang với làn đường ô tô, vốn rất khó có thể phân biệt với những làn xe trước đó. Làm thế nào mà chuyện này có thể xảy ra?

Tại thời điểm tôi gọi cho nhóm thi công đề nghị ngừng công việc, họ đã dỡ tung ba đoạn đường đại lộ và hậu quả khủng khiếp đang tới. Các tài xế taxi, hiệp hội ô tô Mỹ, phóng viên và thành viên hội đồng tòa Wilson đều có chung câu hỏi: "Cái khỉ gió thì thế này, Gabe?" Họ tấn công tôi bất ngờ đến nỗi tôi đã phá vỡ một nguyên tắc chủ chốt: Tôi cố gắng bảo vệ DDOT và thiết kế hiện tại trước ngài thị trưởng, ban quản lý thành phố và những người khác thay vì thừa nhận sự sơ suất trong giám sát thi công và tiến hành sửa sai.

Chuyện gì đã xảy ra ư? Tất cả những gì tôi có thể nói là các nhà tư vấn thiết kế, đội dự án và các kỹ sư giao thông đã không thể đồng tâm hợp lực. Trong khi tôi còn đang bận tâm với những dự án khác, họ đã làm ngược lại ý tưởng và những gì họ biết trước đó thay vì những gì có thể, cố an ủi bản thân và người khác rằng đây là cách thực hiện dự án tốt hơn. Tôi đã thất bại trong vai trò lãnh đạo khi không giám sát chặt chẽ một dự án hữu hình và có tính biểu tượng lớn như vậy. Khi thi công thực tế, thiết kế này được cho là không thể biện hộ về mặt chính trị, thiếu sót về mặt thẩm mỹ và đối với những người đạp xe thông thường thì thiếu an toàn một cách rõ rành rành, dù đây chính là mục tiêu quan trọng nhất của dự án.

Đôi khi, mọi việc trông có vẻ ổn thỏa trên giấy tờ hay hiệu quả từ quan điểm kỹ thuật nhưng hóa ra lại là thảm họa khi tiến hành thực tế. Các "thường dân", những người không có quyền chức hay thuật ngữ chuyên ngành lại có thể nhận thấy các sai lầm chết người này ngay lập tức. Trong trường hợp này, nhóm của tôi thay vì tái sử dụng phần chính giữa làm làn đường trung tâm, họ lại sợ hãi những điều chưa từng có tiền lệ và chọn lấy hai làn đường sẵn có để biến chúng thành đường xe đạp với độ rộng tương đương. Lái xe ô tô chẳng biết phải làm sao, những người đi xe đạp thì không được che chắn đủ an toàn và làn đường giữa – vấn đề trọng tâm chiến lược của dự án – vẫn để trống lồ lộ như cũ, rỗng tuếch hệt như cái ngày đường xe điện bị rời đi vào đầu những năm 1960.

Thị trưởng Fenty lo ngại về thiết kế vụng về và tiến độ triển khai dự án, nhưng qua lời Neil Albert, Ủy viên Hội đồng thành phố, tôi nhận ra rằng anh còn lo việc này sẽ làm vỡ bong bóng sáng tạo của tôi cũng như khiến tôi thoái chí. Tôi đã cố bảo vệ cho một

thiết kế thất bại, ngay cả khi anh cho tôi sự tự do sáng tạo để thực hiện nó. Giờ đây, tôi sững sờ trước sự cảm thông của Thị trưởng Fenty cho dù tôi đã xử lý sai sót một cách kém cỏi. Tôi không có nhiều thời gian để ngồi ngẫm lại. Tin đồn truyền đi khắp nơi, rằng ngài thị trưởng đã dừng dự án giữa chừng. Thay vì một câu chuyện tuyệt vời, làn xe đạp trên đại lộ Pennsylvania lại trở thành điểm nóng trên mặt báo và là nỗi xấu hổ ngày càng lớn. Đối mặt với truyền thông, các nhóm chính trị và tất cả sai lầm này, tôi vừa cùng lúc tiến hành dự án, vừa tự mình thiết kế lại con đường ngay trên công trường cùng với Terry Bellamy, Phó Giám đốc của tôi và nhóm dự án đã xây dựng thiết kế ban đầu. Chúng tôi phải bỏ đi toàn bộ vạch kẻ đường nhiệt dẻo mới tinh và chuyển mọi thứ về làn đường giữa như kế hoạch ban đầu.

Tôi trở lại với ngài thị trưởng vô cùng nhẫn nại của mình và đảm bảo rằng chúng tôi sẽ sửa chữa sao cho thật thỏa đáng. Văn phòng thị trưởng đã bảo vệ chúng tôi trước báo chí và các cử tri. Nhưng chúng tôi lại gặp tiếp chướng ngại thứ hai. Vị kỹ sư cố vấn dự án đã cứng rắn từ chối ký vào bản thiết kế mới, đồng nghĩa với việc dự án thiếu đi sự phê chuẩn của một kỹ sư có bằng cấp. Tôi sững sờ. Anh ta khăng khăng rằng xe đạp sẽ va chạm với người đi bộ ở điểm nút dù ở thiết kế cũ, chính anh ta và đội của tôi đã tính đến khả năng va chạm giữa người bộ hành với cả đống phương tiện kim loại nặng hàng tấn. Chúng tôi tự chứng thực dự án và tiếp tục tiến hành như dự tính.

Làn đường dành cho xe đạp trên đại lộ Pennsylvania được khánh thành rầm rộ vào tháng 6 năm 2010. Hạ nghị sĩ Blumenauer, Thư ký Bộ Giao thông Vận tải Ray LaHood, Chủ tịch Ủy ban Giao thông Vận tải và Cơ sở Hạ tầng Jim Oberstar, hội viên hội đồng Phân khu 2 Jack Evans và ngài Thị trưởng Adrian Fenty đã cùng đi tới những chiếc xe đạp, đạp xe và cười rạng rỡ trong suốt buổi lễ cắt băng khánh thành. Quan trọng không kém, thành viên nhóm dự án và các cố vấn, những người đã phạm sai lầm, rồi lại sửa chữa và tái thiết lập dự án trong thời gian kỷ lục, cũng hân hoan ăn mừng thành công.

Ngài thị trưởng đã gọi tôi đến để nghe giải thích về những sai phạm và cho tôi cơ hội sửa chữa chúng. Kết quả là chúng tôi đã có một buổi lễ cắt băng khánh thành tuyệt vời nhất trong suốt nhiệm kỳ. Tôi học được rất nhiều từ Adrian Fenty trong việc nâng đỡ nhóm của mình, để họ phạm sai lầm, trao cho họ cơ hội sửa chữa và cùng nhau ăn mừng thắng lợi cuối cùng. Thất bại và nỗ lực chuộc lỗi của riêng tôi trong dự án làn đường dành cho xe đạp ở đại lộ Pennsylvania đã thể hiện hoàn hảo sự ủng hộ mà tôi cần

có đối với việc chấp nhận rủi ro để có thể truyền cảm hứng cho các thành viên DDOT.

Bạn cần phải đẩy xa giới hạn và xới tung hiện trạng, nếu không những điều lệ, nguyên tắc và tiêu chuẩn vốn của thói quan liêu sẽ trở lại với công việc của bạn. Tệ hơn cả, những tiêu chuẩn này thường khiến chúng ta thất vọng, như trong trường hợp kể trên, bởi chúng không thể bao trọn được động lực phát triển của thành phố, tiềm năng của giới kỹ sư trong việc giải quyết vấn đề một cách sáng tạo và cả khả năng nhìn nhận cũng như nắm lấy thay đổi của người dân thành phố. Giờ đây, đại lộ Pennsylvania là một con đường hoàn chỉnh với những làn đường xe đạp, như nó từng là một đại lộ có đường xe điện, và có lẽ đã có thể là một con đường với hàng cây chính giữa (nhưng chưa từng là vậy trên thực tế). Đội ngũ DDOT vẫn không ngừng cải thiện dự án và sau rất nhiều sự thúc giục từ quần chúng, trong đó có cả bạn, gần đây con đường đã được lắp thêm rào chắn vật lý chạy dọc gần hết hành lang. Nhiều năm sau, một vị giám đốc giao thông vận tải khác có thể sẽ lại thay đổi con đường này, trung tâm biểu tượng của nền chính trị Mỹ. Tôi mong là vậy, bởi điều đó có nghĩa là xã hội của chúng ta vẫn tiếp tục rũ bỏ lớp da và thói quen cũ kỹ để trở nên mới mẻ hơn.

Chung quy lại, khả năng sẵn sàng tiếp thu học hỏi và thử nghiệm những điều mới mẻ thường thuộc về tính cách cá nhân. Thị trưởng Fenty và tôi đã đề ra rằng chúng tôi phải thay đổi cách làm việc ở Washington và DDOT ngay cả khi các thành viên trong nhóm bất đồng quan điểm. Do công chúng luôn đòi hỏi sự thay đổi, còn chúng tôi là nô bộc của quần chúng, nên chúng tôi sẽ kiên trì. Nhờ đó, trong nhiệm kỳ của mình, tôi đã được chứng kiến những cú lột xác tích cực.

Bài học số 2
Quản lý S.M.A.R.T

Quản lý nhận sự, trao quyền cho nhóm và không ngần ngại khuyến khích thành công của mọi người.

Ở tuổi 20, khi còn là quản lý ở Bikes USA, một trong những nhà bán lẻ xe đạp lớn nhất cả nước, tôi có một người thầy hướng dẫn tuyệt vời là Casey Willson. Casey là Phó Chủ tịch phụ trách nhân sự, một nhân vật có tính cách hấp dẫn trên mọi phương diện. Ông có bằng MBA và từng làm việc cho Đảng Cộng hòa trong khi dạy các lớp kinh doanh đầu những năm 1980. Đồng thời, ông cũng là một người tập thái cực quyền, từng sống ở châu Á và đạp xe hằng ngày từ căn hộ ở Washington, D.C. tới văn phòng ở Alexandria.

Casey đã nâng đỡ tôi vì theo như lời ông nói, ông biết tôi là một "gã trai trẻ" làm việc tới bảy ngày một tuần. Ông kể cho tôi câu chuyện về việc nhập khẩu những đôi giày đầy cá tính Kalso Earth vào Mỹ những năm 1970 và việc mở một chuỗi cửa hàng, nơi bạn có thể thoải mái sử dụng chất kích thích, cởi phăng áo sơ-mi nếu thấy nóng trong phòng chứa đồ (dù bạn là nam hay nữ). Ông cũng là người góp phần gây dựng chuỗi thương hiệu quần áo thành công Britches of Georgetown và có vai trò lớn trong cấu trúc quản lý cũng như đào tạo của hãng.

Casey đã chỉ cho tôi thấy bạn có thể vui vẻ, thoải mái và sáng tạo, trong khi vẫn giữ được tính tổ chức trong phong cách quản lý, chặt chẽ trong nếp sinh hoạt và đòi hỏi khắt khe với bản thân cũng như nhóm của mình. Dù nghe có vẻ hơi trái khoáy với cảm giác tự nhiên của mình tại thời điểm đó, nhưng tôi vẫn cần phải học hỏi điều này ở ông, trong vai trò một nhà quản lý trẻ, người đã tạo nên bản phác họa rõ ràng giữa cái tôi làm việc nghiêm túc và cái tôi (thực) đời thường bên ngoài công việc. Thấm nhuần lý thuyết quản lý ở trường học và được đào tạo để có được hiệu quả

công việc cùng "chiến thắng", tôi đã đánh mất sự cân bằng theo cách đầy chuyên nghiệp khi làm việc bảy ngày một tuần dưới cái danh "sếp" của mình. Ngẫm lại những ngày đó, tôi đã quên rằng mọi người làm việc với tôi và làm việc vì tôi. Casey đã làm gương để tôi thấy rằng chẳng có sự khác biệt nào giữa bạn khi ở nhà và bạn trong công việc. Điều đó thật mệt mỏi, phức tạp và đa phần là biểu hiện của sự thất bại trong việc nhận ra bài học cuộc sống đơn giản: Bạn phải là chính mình.

Thấm nhuần lý thuyết quản lý ở trường học và được đào tạo để có được hiệu quả công việc cùng "chiến thắng", tôi đã đánh mất sự cân bằng theo cách đầy chuyên nghiệp khi làm việc bảy ngày một tuần dưới cái danh "sếp" của mình.

Nếu không là chính mình, bạn sẽ dễ gặp phải một trong những nhược điểm sau khi làm quản lý:

- Thiếu trung thực trong tính cách cá nhân và phong cách quản lý

- Đòi hỏi quá cao nhưng lại không đủ rõ ràng hoặc cởi mở về kỳ vọng của bạn

- Gặp khó khăn trong việc quản lý hiệu suất làm việc của nhân viên[10]

- Không hứng thú với công việc.

[10] Quản lý hiệu suất làm việc là quá trình trong đó nhà quản lý và nhân viên làm việc cùng nhau để lên kế hoạch, theo dõi và đánh giá mục tiêu làm việc cùng đóng góp tổng thể của nhân viên đối với tổ chức. (TG).

Với xuất phát điểm là nhà quản lý các gian hàng của Bikes USA, tôi đặt ra mục tiêu cơ bản là nâng cao ngay lập tức hiệu suất kinh doanh ở mức tối thiểu 50% nhờ chú tâm hơn đến khách hàng và chiếm được thị phần lớn hơn cho mình. Để làm vậy, chúng tôi cần phải có: (1) những gì mọi người muốn ngay khi họ bước vào cửa hàng (do đó, mọi giá đỡ xe đạp phải luôn ở tình trạng đầy kín), (2) đẩy nhanh tốc độ bán phụ tùng (nên hầu hết hàng hóa sẽ không phải lưu kho ở phía sau) và (3) những nhân viên bán hàng tốt nhất làm việc tại các thời điểm đông khách nhất. Nhờ kết hợp các chiến thuật này cùng với việc công khai tán dương những nhân viên bán hàng hiệu quả nhất, chúng tôi đã đạt được mục tiêu đề ra trong vòng một đến hai tuần. Sau thắng lợi này, chúng tôi lại nỗ lực tái sáng tạo các lĩnh vực kinh doanh nhằm biến những thay đổi này thành thông lệ hằng ngày. Từ vị trí nhóm ba cửa hàng bán

kém nhất công ty (trong tổng số 21), tất cả các điểm tôi quản lý ở vùng Washington, D.C. đã leo lên vị trí top 3 và thường là số 1, cho dù ở địa điểm nào. Nhờ vậy, tôi được thăng chức làm quản lý toàn bộ chuỗi cửa hàng của công ty. Tôi đã học được rằng cách tiếp cận và kỹ thuật quản lý đơn giản sẽ có hiệu quả đối với cả đại lý 1 tỷ đô-la lẫn các phi vụ kinh doanh trị giá 1 triệu và 50 triệu đô-la.

Cảm thấy được coi trọng là động lực cơ bản nhất và quan trọng nhất trong bất kỳ tổ chức nào, đặc biệt, đây cũng là một trong những điều tôi thường thấy thiếu ở các cơ quan nhà nước.

Khi gia nhập Zipcar hai năm sau, tôi đã áp dụng những gì học được về tầm quan trọng của kỹ thuật quản lý đơn giản này, bao gồm kỳ vọng rõ ràng và khung cấu trúc cho phép giao tiếp hai chiều để cùng hợp tác xây dựng mục tiêu. Cách tiếp cận này không chỉ khiến mọi người thoải mái và làm việc hiệu quả hơn, nó còn giải phóng họ khỏi việc lãng phí thời gian, để họ có thể đưa ra nhiều ý tưởng và sáng kiến mới.

Tại Bikes USA, Zipcar và trong khu vực nhà nước, tôi dần học được cách tiếp nhận vài ý tưởng khá đơn giản nhưng rất quan trọng về quản lý mà tôi muốn chia sẻ ở đây. Những bài học và câu chuyện bên dưới có nội dung trải dài từ lấp ổ gà cho tới tuyển chọn nhân viên nhưng chúng vẫn được gắn kết qua nội dung đơn giản xuyên suốt. Qua đó, ta có thể thấy rằng một nhà quản lý giỏi cần phải thể hiện rõ ràng và cụ thể những kỳ vọng cũng như mong muốn của họ, đồng thời không được quên rằng những người mà họ quản lý cần phải cảm thấy có giá trị và được trân trọng để có thể làm chủ công việc của họ. Cảm thấy được coi trọng là động lực cơ bản nhất và quan trọng nhất trong bất kỳ tổ chức nào, đặc biệt, đây cũng là một trong những điều tôi thường thấy thiếu ở các cơ quan nhà nước.

1. Nguyên tắc quản lý S.M.A.R.T và nguyên tắc Sáu Xích-ma[11]

[11] Có rất nhiều nguồn tham khảo về kỹ thuật quản lý S.M.A.R.T và Sáu Xích-ma, trong đó có thể kể đến cuốn sách The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer (Phương thức Toyota, sách do Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2012) của Jeffrey Liker và The One Minute Manager (Sức mạnh của vị giám đốc một phút) của Kenneth H. Blanchard và Spencer Johnson. (TG)

Phần lớn thành công và khả năng mở rộng quy mô của Zipcar đều dựa vào hai hướng tiếp cận toàn phần trong quản lý, được gọi là

S.M.A.R.T và Sáu Xích-ma tinh gọn (Lean Six Sigma). S.M.A.R.T là thuật ghi nhớ phổ biến dùng trong quản lý, liên quan đến việc thiết lập các mục tiêu rõ ràng và có thể đo lường được với nhóm. Cụm ghi nhớ này dựa vào những nguyên tắc sau: cụ thể (Specific), có thể đo lường được (Measurable), có thể đạt được (Agreed upon), thực tế (Realistic), nhạy bén với thời gian (Time-sensitive). Chính Casey Wilson đã khảm vào trong tôi câu thần chú đơn giản nhưng khó-thực-hiện này.

Yếu tố cuối cùng, nhạy bén với thời gian, có lẽ là quan trọng nhất trong công việc hằng ngày. Tôi liên tục ngạc nhiên khi các tổ chức thường có rất ít mục tiêu đề ra đi kèm với mốc thời gian để có thể đánh giá mục tiêu đó có đạt được hay không. Thiếu các mốc thời gian xác định như vậy, làm sao bạn có thể biết liệu mình có hoàn thành đúng tiến độ không? Khi đặt ra mục tiêu cho nhóm, hoặc cho sếp của bạn, việc thống nhất xem mục tiêu đó có thể thực hiện được hay không cũng rất quan trọng. Nếu không, đó sẽ chỉ là mục tiêu do cấp trên đề ra mà không có hoặc có ít phần tham dự của nhân viên. Điều này có thể dẫn đến nỗi oán giận khi công việc không hoàn thành hoặc khi thực hiện quản lý hiệu suất công việc. Cột mốc rõ ràng cùng các mục tiêu cụ thể, có thể đo lường được sẽ giúp tránh được sự mơ hồ, rối rắm. Khi thực hiện các chương trình hành động ở D.C. và Chicago, chúng tôi thường ngồi lại cùng nhau và đưa ra những mục tiêu hướng tới sự đồng thuận chung. Ví dụ: "Việc thi công nội bộ do Tom phụ trách sẽ lấp thêm 20% ổ gà (tương đương với 16.145 chiếc) trong mùa này, tính đến ngày 1 tháng 5, nhờ tận dụng Potholepalooza [tôi sẽ giới thiệu dự án này sau] nhằm thúc đẩy sự tham gia của người dân, nhựa đường mới nóng hổi và nhóm hợp đồng lúc cao điểm." Hoặc "Jim và nhóm xe đạp cam kết hoàn thành 16km làn đường xe đạp mới trong mùa thi công này (kết thúc vào ngày 30 tháng 10) và kẻ lại vạch 8km đường xe đạp cũ, đạt chỉ tiêu duy trì và xây dựng đường mới như đã báo cáo tới Thị trưởng Fenty."

Mô hình Sáu Xích-ma tinh gọn là chiến lược cải thiện quy trình bắt nguồn từ Nhật Bản và mở rộng ra các hãng sản xuất như Motorola, Toyota và GE trong giai đoạn 1970-1980. Đây là phương thức đo lường giảm thiểu biến động có tính quyết định xem liệu bạn có phải dừng một dây chuyền sản xuất lại hay không. Nếu phạm sai lầm dẫn đến phát sinh thêm nhiều việc trong quy trình nội bộ, hay gặp lỗi chăm sóc khách hàng, bạn nên DỪNG LẠI – bởi đó là một quy trình hỏng. Ở Mỹ, chúng ta thường có, và vẫn có, "mức sai sót chấp nhận được". Theo nguyên tắc Sáu Xích-ma, bất kỳ quá trình nào với phần trăm không lỗi ít hơn 99,9999998 hoặc tỷ lệ lỗi 3,4 sai sót trên 1 triệu đều không thể chấp nhận được. Nếu

xảy ra lỗi, phải có quá trình chính thức để "tinh lọc" các bước hao phí trong sản xuất dẫn đến sai sót. Quy trình này nhằm đảm bảo lỗi sai sẽ không xảy ra lần nữa.

Tại sao 99% vẫn chưa đủ tốt? Hãy giả dụ như trong việc thay lốp ô tô. Michelin xây dựng thương hiệu hiện đại của họ dựa trên câu khẩu hiệu xuất sắc: "Vì có quá nhiều thứ đang cưỡi trên những lốp xe" và chúng ta đều biết rằng những chiếc lốp đích thực là cơ chế bảo đảm an toàn tối quan trọng đối với ô tô. Trong năm 2013, có 201,6 triệu lốp xe thay thế được bán ra. Nếu 99% không lỗi, đồng nghĩa với việc sẽ có hơn 2 triệu lốp lỗi được giao tới khách hàng và việc sử dụng chúng có khả năng sẽ ảnh hưởng tới sự an toàn của 2 triệu xe cộ trên đường. Điều này có chấp nhận được không? Hoàn toàn không. Nhưng với phương pháp Sáu Xích-ma, chúng ta chỉ cho phép tối đa 686 lốp xe có khuyết điểm trên đường. Mục tiêu nên là không có lốp lỗi nào, nhưng bạn có thể mường tượng được sự phân nhánh trong ngành công nghiệp quy mô lớn và tác động của nó. Tôi tin rằng các tiêu chuẩn cao này cũng nên được áp dụng vào số ổ gà trên đường đi, hoặc số tai nạn tử vong do giao thông.

Cách tiếp cận S.M.A.R.T và Sáu Xích-ma trong quản lý giúp giảm thiểu khả năng nhầm lẫn và trùng lặp công việc.

Áp dụng nguyên tắc Sáu Xích-ma mang lại văn hóa cải tiến quy trình liên tục CPI (Continuous Process Improvement). CPI chính là chìa khóa thành công trong mô hình kinh doanh vốn lớn của Zipcar khi chúng tôi mở rộng quy mô. Cách tiếp cận chặt chẽ và có tính cộng tác cao nhằm liên tục cải tiến quy trình và tạo ra các sản phẩm tốt nhất này có thể mở rộng sang mô hình cung cấp dịch vụ, thậm chí là cách chính phủ làm kinh doanh.

Cách tiếp cận S.M.A.R.T. và Sáu Xích-ma trong quản lý giúp giảm thiểu khả năng nhầm lẫn và công việc trùng lặp. Chúng cung cấp thước đo rõ ràng để đánh giá thường xuyên và quản lý hiệu suất công việc. Nhờ vậy, bạn có thể giảm bớt rất nhiều thời gian "quản lý" hằng ngày, tạo điều kiện cho mối quan hệ thoải mái hơn với nhóm của mình. Mọi người cùng đặt ra các mục tiêu, nhóm sẽ làm việc theo những mục tiêu chung và khung định hướng quy trình, bạn sẽ có các mốc kiểm tra thường xuyên để giúp họ nhận ra cách hoàn thành mục tiêu ngắn hạn thay vì cứ nói liên tục rằng họ phải chăm chỉ hơn nữa. Những người hoạt động trong lĩnh vực sáng tạo, doanh nhân khởi nghiệp và nhà hoạch định thường bỏ lỡ bài học lớn ở đây. Họ cho rằng quá trình chặt chẽ này sẽ triệt tiêu khả năng sáng tạo và tính linh động. Tôi thì thấy ngược lại. Khung cấu trúc chắc chắn sẽ giúp giải phóng mọi người để họ

sáng tạo và sẵn lòng chấp nhận rủi ro hơn. Khi kiểm thử điều gì, bạn không thể cứ chạy vòng quanh và thử. Thay vào đó, hãy chủ động kiểm chứng điều đó như một phần của thí nghiệm có kiểm soát nằm trong khung tổ chức định hướng theo mục tiêu.

Những người hoạt động trong lĩnh vực sáng tạo, doanh nhân khởi nghiệp và nhà hoạch định thường bỏ lỡ bài học lớn ở đây. Họ cho rằng quá trình chặt chẽ này sẽ triệt tiêu khả năng sáng tạo và tính linh động. Tôi thì thấy ngược lại. Khung cấu trúc chắc chắn sẽ giúp giải phóng mọi người để họ sáng tạo và sẵn lòng chấp nhận rủi ro hơn.

Khi đặt chân vào khối nhà nước, tôi đã áp dụng đúng những nguyên tắc này và nỗ lực in sâu các ý niệm này vào văn hóa của toàn thể ban ngành. Chính quyền địa phương thường có rất nhiều quy trình đa ngành (hãy tưởng tượng vòng đời của một dự án từ lúc lên ý tưởng cho đến khi thi công thực tế). Do đó, các nhà quản lý thường rất ghét phải chỉ ra và điều chỉnh những vấn đề có một số phần quy trình nằm "ngoài tầm kiểm soát". Hơn nữa, chính phủ vẫn còn rất nhiều quy trình quan liêu và nặng nề bởi số lượng công việc bàn giao thường nhiều gấp đôi mức cần thiết. Điều gì thường hay xảy ra khi một cá nhân hay một ban ngành bàn giao quá trình cho một cá nhân khác? Thường thì, họ sẽ để lỡ mất điều gì đó, có thể là mức độ rõ ràng của mục tiêu, chỉ thị, hoặc có thể là tính trách nhiệm đối với một nhiệm vụ nào đó. Ở cả D.C. và Chicago, phần lớn công việc của tôi là chia nhỏ sau đó đơn giản hóa các quá trình này để hạn chế tối đa việc bàn giao không cần thiết giữa cá nhân và các nhóm, nhằm thúc đẩy tính trách nhiệm và tái xây dựng nhiệm vụ cùng các quy trình có liên quan. Chúng tôi giảm thiểu sai sót, đồng thời tăng cường trách nhiệm cá nhân hoặc trách nhiệm của nhóm đối với sản phẩm cuối cùng. Ở Washington, D.C., toàn bộ nhóm quản lý có kinh nghiệm đều được gửi đi đào tạo về Sáu Xích-ma. Hầu hết nhóm đều đạt đai trắng hoặc thậm chí cao hơn (việc cấp chứng chỉ đòi hỏi thi lên đai, giống như trong võ thuật).

Khi tôi đến Chicago thì chương trình xử lý ổ gà của Sở vô cùng hỗn độn. Sau bê bối "xe tải thuê" kéo dài hàng thập niên liên quan đến việc rải nhựa đường được chia cho nhóm tư nhân để hưởng lợi ích[12], chương trình đã bị hủy hoại, dẫn đến chuỗi hoạt động thiếu hiệu quả nghiêm trọng. Tổ thi công gồm hơn 200 công nhân đến trạm trộn nhựa vào 8 giờ sáng, đợi nhựa đường chuyển xuống, vá các ổ gà mất chừng 2-3 giờ đồng hồ, ăn trưa và sau đó lặp lại quá trình trước khi tạm nghỉ giữa chừng trong lượt rải nhựa thứ hai, vốn thường được đổ bên dưới cây cầu bắc qua con đường đang thi

công. Dù trạm trộn nhựa có thể chuyển nhựa trực tiếp tới tổ làm việc ngay tại hiện trường để xúc tiến quá trình thi công, nhưng nỗi ám ảnh bắt nguồn từ vụ bê bối ở Chicago đã dẫn đến việc thiếu hiệu quả khủng khiếp về mặt thời gian, nhân công và năng suất. Tệ hơn cả, tôi phát hiện ra tổ công tác đã sử dụng một loại vật liệu gọi là "miếng vá lạnh" vào mùa hè để tăng hiệu suất của ca làm việc thứ hai. Miếng vá lạnh bám vào nhựa đường ở nhiệt độ rất thấp. Tuy nhiên, loại vật liệu này chỉ bám được khoảng hai ngày theo đúng nghĩa đen, trước khi bị nung nóng và kéo tuột ra theo lốp xe đi lại trên đường.

[12] Bê bối "xe tải thuê" diễn ra năm 2004-2006 tại Chicago, liên quan đến việc thuê xe tải tư nhân để thực hiện một số việc công cho thành phố. Tờ Chicago Sun-Times phát hiện ra một số công ty tham gia dự án này chỉ làm rất ít việc, hoặc thậm chí không làm gì nhưng vẫn nhận tiền của chính phủ, có dính líu đến các băng nhóm, hay móc ngoặc với các viên chức thành phố. (BTV)

Sau khi trao đổi cùng bộ phận thi công nội bộ vào buổi sáng nọ và dành thời gian cùng vị quản đốc, người giám sát trực tiếp công việc hằng ngày, chúng tôi thực hiện kỹ thuật kaizen[13] cơ bản, chia nhỏ toàn bộ quy trình sử dụng Sáu Xích-ma, từng bước một, từ lúc công nhân bắt đầu công việc cho đến khi hết ngày. Qua đó, trước tiên chúng tôi muốn xác định xem vấn đề nằm ở đâu và tìm ra giải pháp, nhờ đó lược bớt các bước không cần thiết đang ăn mòn hiệu suất tiềm năng. Chúng tôi phát hiện ra nhựa đường lẽ ra có thể chuyển tới công trường vào buổi sáng, với lượt thứ hai tới các điểm trung tâm trên khắp thành phố, giúp công nhân có thêm 3-4 giờ lấp ổ gà, và/hoặc dùng các vật liệu bền hơn 48 giờ. Trong năm đầu tiên tôi tại nhiệm, chương trình lấp ổ gà đã có một cuộc đại tu toàn diện, kết hợp với chiến lược marketing đổi mới được đúc rút từ Washington, D.C. có tên Potholepalooza, chúng tôi đã cho người dân thấy sự chủ động trong nỗ lực cải thiện chất lượng đường phố, và tiết kiệm rất nhiều chi phí không cần thiết cho người dân (xem Chương 4).

[13] Kaizen: Triết lý kinh doanh của người Nhật, kaizen, là hệ thống và triết lý bao quát dành cho quá trình cải tiến liên tục. Tại Zipcar, chúng tôi gọi quá trình hợp tác thường lệ để chia nhỏ quá trình và tái thiết lập nó là "kaizen". (TG)

Với triết lý Sáu Xích-ma Tinh gọn, khi có gì đó "sai", mọi người cần dừng lại và coi đó là "cơ hội" sửa sai cùng nhau, thay vì để mặc vấn đề trở thành trách nhiệm của người phía sau trong chuỗi sản xuất, hoặc tạo ra văn hóa làm việc coi chất lượng dưới chuẩn là lẽ

thông thường. Triết lý này sẽ xóa bỏ việc đổ trách nhiệm lên đầu ai đó, vì tất cả mọi người, bất kể cương vị gì, sẽ cùng chịu trách nhiệm và làm việc để tìm ra giải pháp. Trong ví dụ cụ thể này, lấp đầy 95% ổ gà được coi là thất bại. Hoặc chỉ cần 4% đèn đường không hoạt động trong một ngày cũng là một thất bại to lớn. Tất cả mọi người đều chung tay phân tích vấn đề, tìm kiếm giải pháp và sau cùng là nâng chuẩn công việc nhờ chia nhỏ quy trình và loại bỏ các bước không cần thiết. Với tư cách là người lao động, rất tự nhiên, chúng ta khẳng định ngay rằng mình không thể đạt được mục tiêu 99,9% bởi chúng ta không có đủ nguồn lực. Nhưng quy trình Sáu Xích-ma Tinh gọn lại cho thấy bạn sẽ không thể biết được điều gì cho đến khi chia nhỏ từng khía cạnh của thủ tục và xây dựng lại chúng một cách hợp lý. Chỉ đến lúc đó bạn mới thực sự nhận ra nguồn lực bạn cần ít đến mức ngạc nhiên.

Ngay cả khi xây dựng được khung hệ thống lớn hơn gồm những mục tiêu và đích đến, bạn vẫn cần phải lấp ổ gà, kẻ vạch đường, lắp đặt đường dốc nghiêng dành cho xe lăn..., và không chỉ làm đủ tốt như những người tiền nhiệm, bạn còn phải biết dựa trên công việc của họ để tăng hiệu quả công việc sao cho thật ấn tượng.

Ở cả D.C. và Chicago, tôi nhận ra rằng mình phải nhanh chóng chứng minh khả năng xử lý các vấn đề cơ bản trong quản lý nếu muốn được tin tưởng giao phụ trách các dự án 100 triệu đô-la. Ngay cả khi xây dựng được khung hệ thống lớn hơn gồm những mục tiêu và đích đến, bạn vẫn cần phải lấp ổ gà, kẻ vạch đường, lắp đặt đường dốc nghiêng dành cho xe lăn,... và không chỉ làm đủ tốt như những người tiền nhiệm, bạn còn phải biết dựa trên những gì họ đã làm để tăng hiệu quả công việc sao cho thật ấn tượng.

2. Đề ra các mục tiêu rõ ràng, có thể đo lường và nhiều tham vọng

Tuy đây không phải là chủ đề gây hứng thú nhất, nhưng nếu không đưa ra các mục tiêu táo bạo và có sự đồng thuận của các bên liên quan, bạn sẽ không thể tăng hiệu suất công việc lên gấp đôi chỉ với một nửa thời gian. Các mục tiêu có thể được định hình và trao đổi với nhau thật vui vẻ, sáng tạo và dễ mường tượng. Ở khối tư nhân, các công ty thường có tuyên bố sứ mệnh riêng, sau đó đề ra các mục tiêu định lượng về tài chính cho những năm tiếp theo cùng tỷ lệ tăng trưởng, kèm theo một bản kế hoạch định tính chiến lược nhằm vạch rõ kế hoạch công bố sản phẩm mới, chiến lược marketing chung. Ở hầu hết công ty, dòng kinh doanh thường khá cụ thể, riêng biệt, do đó chiến lược phát triển thường

rất rõ ràng, trừ khi một sản phẩm hoặc dự án kinh doanh mới được công bố, hoặc có sự thay đổi chiến lược quan trọng được đề ra. Một số sứ mệnh rất to lớn và bao quát. Ví dụ như Amazon.com, nhà bán lẻ lớn nhất thế giới, đã tuyên bố sứ mệnh của họ là: "Trở thành công ty hướng tới người tiêu dùng nhất hành tinh, nơi khách hàng có thể tìm và khám phá mọi thứ họ muốn mua trực tuyến với mức giá thấp nhất có thể." Dù đây là mục tiêu khá tham vọng, nhưng họ thực sự đã làm được điều đó.

Khi bắt đầu làm việc trong chính phủ, tôi phát hiện ra những kỳ vọng về quản lý thường chỉ dành cho ngân sách được tổ chức tốt và ở khía cạnh nào đó, là chỉ số đo lường hiệu quả công việc (Key Performance Indicator – KPI), nhưng với tôi, như vậy vẫn chưa đủ. Tại sao? Bởi chúng ta có một khoản ngân sách thường niên cỡ 1 tỷ đô-la ở mỗi thành phố dành cho tài khoản vốn và tài khoản vận hành (tỷ lệ thông thường là 4:1 hoặc 5:1). Đây là lượng tiền khổng lồ cần sử dụng mà không hề có một chiến lược chặt chẽ nào ngoài vài kế hoạch phân bổ ngân sách cùng mục tiêu mờ nhạt. Hơn nữa, mức độ bao quát hoạt động của chúng ta là mọi thứ chúng ta thực hiện, từ cào tuyết, lấp ổ gà tới xây cầu, vốn hóa và ra mắt các dịch vụ giao thông công cộng. Ngoài ra, các nhiệm vụ có vẻ quá đơn giản, dẫn đến thói quen tập trung theo từng năm khiến các nhà quản lý không có điều kiện để triển khai các sáng kiến quan trọng khác. Cách tiếp cận ngắn hạn, đơn lẻ này là lý do chính khiến mọi việc trong chính phủ thường khó hoàn thành. Ngoài các dự án có vốn lớn như đường xá, cầu cống, các phòng ban thường không đưa ra được những mục tiêu lớn, làm sao để đạt được chúng và ai là người thực hiện. Họ cần nắm lấy những mục tiêu này, chia nhỏ chúng thành các phần dễ quản lý và gắn chúng với các mốc thời gian cụ thể.

Chúng tôi đề ra mục tiêu ở D.C. dưới dạng "chương trình hành động", mô phỏng theo những gì Janette Sadik-Khan từng đi đầu ở thành phố New York vài năm trước. Ở D.C., chúng tôi bắt đầu bằng việc nói chuyện với rất nhiều người ủng hộ cũng như các nhà hoạt động cộng đồng, những người quan tâm tới không gian công cộng, giao thông vận tải và sử dụng đất đai. Chúng tôi tham vấn cộng đồng kinh doanh, các nhà hoạch định từ thành phố khác, các nhà thiết kế, kỹ sư cấp tiến và cả đội ngũ nội bộ trong suốt tám tháng đầu tiên. Kết quả là chương trình hành động đầu tiên của chúng tôi, bắt đầu vào năm 2009, đã có hơn 150 cột mốc được hoàn thành trong 24 tháng đầu tiên. Tại sao lại là 24 tháng? Ngài thị trưởng chỉ có hai năm còn lại trong nhiệm kỳ nếu không tái đắc cử. Hơn nữa, chương trình hành động cũng có tính thực tế, được toàn đội công nhận rằng hầu hết các chủ trương đều có thể

hoàn thành trong khung thời gian đó nếu chúng tôi tổ chức chặt chẽ và khẩn trương làm việc.

Chương trình hành động nhận được phản ứng tích cực toàn diện cả trong nội bộ lẫn từ bên ngoài. Quan trọng nhất, nhóm DDOT đã có tầm nhìn rõ ràng về chương trình làm việc, tuyên bố sứ mệnh và tầm nhìn mới, cùng các tiêu điểm được làm mới từng ngày. Ngoài ra, còn có cả các mục tiêu được xác định rõ ràng, có thể đo lường, đồng thuận chung, có tính thực tế và gắn với các mốc thời gian cụ thể. Điều này cho phép chúng tôi dành cả năm tiếp theo để triển khai công việc. Sau đó, chúng tôi báo cáo tiến độ dự án, thâm hụt, đồng thời đề ra các mục tiêu mới trong một năm và chương trình hành động cập nhật vào năm 2010.

Ngược lại, ở Chicago, tôi đã đặt ra hơn 100 mục tiêu khi đứng đầu CDOT. Ngài thị trưởng đã tuyên bố rộng rãi rằng chúng tôi đã đưa vào chương trình hành động của mình hàng trăm ki-lô-mét làn đường xe đạp được bảo vệ[14] và sẽ xây dựng đường mòn Bloomingdale, một công viên đa tiện ích dọc theo đường xe lửa trên cao cũ hiện không còn được sử dụng. Không có bất kỳ dự án nào trong số này được cấp vốn hay có kế hoạch cụ thể. Dù vậy, tôi đã trình bày trước ngài thị trưởng hơn 100 mục tiêu và các thước đo trong suốt buổi gặp đầu tiên chỉ hai tuần trước nhiệm kỳ của anh. Và anh đã chăm chú lắng nghe.

[14] Làn đường xe đạp được bảo vệ cũng giống như vỉa hè dành cho xe đạp. Người ta sử dụng các chậu hoa, lề đường, bãi đỗ xe hay các cột để tách làn đường xe đạp ra khỏi làn đường dành cho các phương tiện tham gia giao thông khác trên những tuyến đường nhộn nhịp nhằm đảm bảo an toàn cho người đi xe. (TG)

Cuối buổi thuyết trình đầu tiên, Thị trưởng Emanuel nói: "Trời ơi, Gabe, tôi đã nghĩ anh sẽ tới với khoảng hai hay ba mục tiêu cho nhiệm kỳ đầu tiên; làm sao chúng ta có thể đạt được hết chừng này cơ chứ?" Đó là một câu hỏi hợp lý và tôi biết anh đã gặp các thành viên nội các để so sánh và đối chiếu. Tôi trả lời: "Ngài thị trưởng, nếu chúng ta chỉ đề ra hai hay ba mục tiêu thì sau vài năm nữa, chúng ta sẽ gặp lại nhau ở đây và có khả năng chỉ đạt được một hoặc hai trong số đó. Nếu đề ra 120 mục tiêu và đạt được khoảng 70 đến 90 mục tiêu, chúng ta sẽ trở lại đây và có cảm giác thành tựu hơn, anh sẽ rất hài lòng với tôi." Anh nhìn tôi với nụ cười có phần tự mãn và nói: "Được, Gabe, sao cũng được," và câu này có ý rằng: "Anh chính là người phải làm tất cả chỗ này, để rồi xem anh có gì."

3. Định lượng thành công (hoặc thất bại) của bạn

Tại DDOT, chúng tôi tập hợp một nhóm nhỏ làm nhiệm vụ lập hồ sơ và kiểm tra hiệu suất công việc trên toàn Sở trong suốt quá trình thực hiện, đối chiếu với những mục tiêu đã đề ra. Trong các buổi họp ban lãnh đạo, họ sẽ thường xuyên báo cáo tiến độ công việc và cùng xem chúng tôi đang tụt lại ở những mục nào. Dựa trên những mục tiêu đạt được trong năm đầu tiên, chúng tôi cảm thấy cần đưa ra các đích ngắm tham vọng hơn cho hai năm kế tiếp. Mức độ tổ chức này giúp chúng tôi gây ấn tượng với công chúng về những gì làm được và sớm đưa ra chương trình hành động cập nhật cho năm thứ hai, thay vì phải đợi tới cuối giai đoạn 24 tháng. Các sự kiện quan trọng nhờ đó cũng được cập nhật kịp thời và dễ dàng hoàn thiện hơn.

Việc theo sát tiến độ công việc khiến người ta phải chịu trách nhiệm nhiều hơn bất cứ việc gì. Dù công chúng hẳn sẽ đánh giá cao dữ liệu mở, nhưng chúng tôi còn muốn làm được nhiều hơn thế và đã xử lý số liệu sao cho ngay cả một người tiêu dùng bình thường cũng có thể hiểu xu hướng mới dễ dàng hơn.

Quá trình đo lường tiêu chuẩn và đặt mục tiêu tập thể này còn mang lại lợi ích khác nữa. Khi Thị trưởng Fenty thất bại sau trận chiến tranh cử đầy căng thẳng và trong suốt giai đoạn chuyển giao chính trị tương tự, ban lãnh đạo tuyệt vời của chúng tôi đã làm việc với nhóm quản lý hiệu suất công việc để có thể nhanh chóng tập hợp một tập tài liệu bàn giao hơn 700 trang, ghi chép tất cả thành quả công việc. Toàn bộ tập tài liệu được thực hiện trong vòng 72 giờ, bởi chúng tôi đã nỗ lực xây dựng tầm nhìn cũng như khung hành động trong suốt quá trình cho từng chỉ số KPI riêng lẻ và theo sát từng bước tiến độ. Chúng tôi thậm chí còn xây dựng cổng thông tin thu nhận phản hồi từ công chúng và theo dõi chất lượng của dịch vụ xe buýt, xe đạp chia sẻ và tất cả các dự án vốn có quy mô lớn khác[15]. Mục tiêu của chúng tôi là khiến Sở trở nên minh bạch và có trách nhiệm hơn đối với người dân, đồng thời tạo ra giao diện người dùng mới có tính tương tác. Ngoài ra, còn có một lợi ích khác của cổng thông tin dự án là bản tập hợp và tổ chức dữ liệu toàn diện. Trong trường hợp giới chức ngầm muốn chỉ trích chúng tôi vì các mục đích chính trị, cánh báo chí muốn hỗ trợ chúng tôi có thể tham khảo các nguồn dữ liệu minh bạch sẵn có.

[15] Xem thêm bảng thông báo Ride DC tại https://riđec.ddot.dc.gov/. (TG)

Việc theo sát tiến độ công việc khiến người ta phải chịu trách nhiệm nhiều hơn bất cứ việc gì. Dù công chúng hẳn sẽ đánh giá cao dữ liệu mở, nhưng chúng tôi còn muốn làm được nhiều hơn thế và đã xử lý số liệu sao cho ngay cả một người tiêu dùng bình thường cũng có thể hiểu xu hướng mới dễ dàng. Các dự án vốn trong khu phố của bạn có được bàn giao đúng tiến độ hay không? Chi phí của nó có nằm trong ngân sách không? Liệu dịch vụ chia sẻ xe buýt và xe đạp có được như hứa hẹn? Nếu để công chúng tự đánh giá chất lượng dịch vụ công cộng thì sao? Tất cả những điều này và hơn thế đều được công khai, nhờ đó các nhà quản lý cùng nhân viên thực hiện chương trình và dự án sẽ thu được vòng phản hồi liên tục.

4. Lựa chọn nhân viên theo tính cách thay theo kỹ năng

Khi tôi lãnh đạo DDOT, Thị trưởng Fenty đã cho tôi được quyền tự do tuyển dụng, sa thải và thăng chức cho những người tôi thấy phù hợp. Anh rất nhiệt tình trong việc trao quyền và không đánh giá phiến diện những người mình đã chọn cho các vị trí lãnh đạo dưới quyền. Tuyển dụng được một nhóm vững mạnh thực sự là công việc khó khăn và tôi không bao giờ có thể đạt được những thành quả của mình nếu không có sự ủng hộ và lòng trung thành của các cánh tay phải cùng cố vấn viên, vài người trong số họ đã ở bên tôi cả khi ở D.C. và Chicago.

Tôi đã tuyển dụng rất nhiều người trong suốt sự nghiệp của mình. Đến một lúc nào đó, bạn sẽ học được cách tin vào bản năng. Có những vị trí nhất định đòi hỏi phải có nền tảng giáo dục chuyên sâu hay thành tựu đặc trưng, ví dụ như giám đốc kỹ thuật hay cố vấn pháp lý. Những vị trí khác thì không, như giám đốc, trưởng phòng, ủy viên bộ phận thông tin công chúng, hay thậm chí là giám đốc điều hành.

Lời khuyên lớn nhất của tôi dành cho các nhà quản lý trẻ là hãy tuyển dụng theo tính cách của ứng viên chứ không phải theo kỹ năng. Nghĩa là bạn không nên bị ấn tượng bởi những "bản CV hoàn hảo" mà không đếm xỉa tới những gì trước mắt. Tôi từng tuyển những người không có kiến thức hay chuyên môn liên quan, nhưng họ vẫn thể hiện thật phi thường nhờ tính cách tích cực cùng trí tuệ và nghị lực tuyệt vời. Tôi cũng từng tuyển những người khác dựa trên thành tích ấn tượng của họ để rồi nhận ra họ không phù hợp với công việc. Tôi đã cố tình lờ đi việc họ thiếu những phẩm chất cần thiết để có thể thành công khi làm việc cùng tôi. Tôi không nói rằng tất cả những người bạn tuyển đều cần phải dạt dào tình cảm, sôi nổi và vui nhộn. Điều đó thật thiếu

thực tế. Có những người thâm trầm lặng lẽ, loại B và làm việc tốt, nhưng bạn lại muốn mọi người năng nổ theo cách riêng của họ, sở hữu thái độ tích cực với công việc và tin rằng có chí thì nên. Điều duy nhất giới hạn thành công của chúng ta là những giới hạn ta tự đặt ra.

Tính đa dạng là yếu tố tối quan trọng ở bất kỳ đâu. Nó cần được thể hiện qua những người bạn tuyển dụng cũng như cách bạn tuyển họ. Thành công lớn nhất của tôi là xây dựng được một nhóm khác biệt và tôi luôn cố gắng đảm bảo điều đó. Tôi chọn những người phù hợp nhất để làm việc cùng và để hoàn thiện nhóm. Tôi tuyển dụng những người tốt nhất mà không chút thành kiến, trong hàng ngũ quản lý của tôi có cả phụ nữ, người da màu và người cao tuổi. Quá nhiều năng lượng nam giới cũng có thể hạn chế hiệu quả công việc. Quá nhiều người có cùng hoàn cảnh sống cũng dẫn đến vấn đề. Ví dụ, nếu tất cả kỹ sư đều là nam giới da trắng đến từ vùng ngoại ô và bạn đang phục vụ một nhóm dân đa dạng cả nam lẫn nữ ở một thành phố, đó sẽ là vấn đề.

Với tôi, thành tố quan trọng nhất trong cải tiến quy trình liên tục là vòng phản hồi tức thì và điều này không chỉ đúng với sự vật hay dịch vụ, nó còn đúng với cả con người cùng hiệu suất lao động của họ.

5. Phản hồi nhất quán và có tính xây dựng

Theo tôi, thành tố quan trọng nhất trong cải tiến quy trình liên tục là vòng phản hồi tức thì và điều này không chỉ đúng với sự vật hay dịch vụ, nó còn đúng với cả con người cùng hiệu suất lao động của họ. Bạn nên thường xuyên đưa ra ý kiến phản hồi trong nhóm và đảm bảo rằng họ cũng làm vậy giữa các thành viên với nhau. Lý tưởng nhất là điều này được thực hiện dưới dạng trao đổi có tổ chức và phi tổ chức, bao gồm các cuộc họp đánh giá định kỳ, tốt nhất là một năm hai lần, cho phép so sánh những thành công đạt được với mục tiêu đã đề ra, đồng thời cùng nhau đặt ra các mục tiêu mới. Giữa các phiên họp có tổ chức cũng cần có những ý kiến phản hồi thường xuyên để nhân viên biết rằng bạn để ý tới nỗ lực của họ, khiến họ cảm thấy được trân trọng. Việc không kém phần quan trọng là để nhân viên biết được khi nào họ không đạt được mục tiêu và góp ý những gì họ có thể thay đổi để thành công.

Nói rộng ra, trong suốt 15 năm qua, nhờ yêu cầu công việc này tại Zipcar, tôi luôn có một cơ chế nhằm đảm bảo ban quản lý sẽ có phản hồi hằng tuần dưới dạng blog. Việc trao đổi này ngày càng hoàn thiện hơn theo từng vị trí tôi nắm giữ. Ở Chicago, tôi rất tự

hào bởi trên cương vị ủy viên giao thông vận tải, việc báo cáo hằng tuần qua blog được cả những quản lý tuyến dưới thực hiện theo yêu cầu của các quản lý tuyến trên và việc này diễn ra hoàn toàn tự nhiên. Nhờ vậy, tôi có thể nhận được phản hồi hằng tuần từ các quản lý vận hành điện và quản đốc tổ nhựa đường cho đến nhóm quản lý cấp cao. Thực tế đã chứng minh phản hồi cực kỳ có giá trị. Thị trưởng Rahm Emanuel đã viết bình luận trên blog của tôi hằng tuần, nhờ vậy tôi cũng bắt đầu viết phản hồi trên từng blog, đồng thời bàn bạc lại trong các cuộc họp tuần với nhóm lãnh đạo cấp cao thay vì chỉ đọc các bài viết như trước. Bạn sẽ không ngừng muốn cải thiện quá trình tương tác và sẽ không muốn mất liên lạc với những người đang thực hiện các công việc vất vả nhất ngoài công trường. Nếu không, bạn sẽ đánh mất sự nể trọng của nhân viên và không thể thành công trong công việc.

Nếu bạn nắm chắc những kỹ thuật quản lý đơn giản này, rất có thể nhân viên của bạn sẽ luôn cảm thấy họ được hướng dẫn, được truyền sức mạnh, được trân trọng và tin tưởng.

6. Vui vẻ

Nếu bạn nắm chắc những kỹ thuật quản lý đơn giản này, rất có thể nhân viên của bạn sẽ luôn cảm thấy được hướng dẫn, được truyền sức mạnh, được trân trọng và tin tưởng. Bạn cũng sẽ dễ dàng yêu thích vị trí của mình hơn, nhờ đó có thêm tự do để được là chính mình. Thật ra, bạn có thể trở thành "bạn bè" với những người làm việc cho mình nếu nỗ lực quản lý hiệu quả một cách nhất quán, giúp loại bỏ áp lực từ "hiểu nhầm chủ quan". Thiết lập cấu trúc này cũng giúp bạn có tự do để sáng tạo và vui vẻ hơn thay vì bị căng thẳng và làm việc thiếu hiệu quả.

Tôi luôn nói với đồng nghiệp rằng hãy sống trọn vẹn và bản thân tôi cũng vậy. "Nếu không vui thì đừng làm!" Tôi không nói rằng mọi công việc đều dễ dàng, hoặc bạn sẽ không bao giờ phải trải qua những ngày tồi tệ khi tự hỏi: "Mình đang làm cái quái gì vậy?" Cuộc sống sẽ luôn có thăng trầm. Tôi cũng tin vào niềm tin xa xưa rằng: "Không vào hang cọp sao bắt được cọp con" và "Không có gì đáng làm lại dễ dàng có được". Nhưng nếu bầu không khí bạn tạo ra trong tổ chức và công việc hiện tại không thể khơi gợi niềm đam mê hay mang đến sự vui thích, thì như vậy không ổn. Khoảnh khắc tự hào nhất của tôi là sau khi hoàn thành công việc và nghe được vô số tâm sự từ nhân viên rằng họ đã vui vẻ thế nào và điều đó giúp gì cho những thành công họ đạt được. Đối với tôi, không có sự thỏa mãn nào trong công việc có thể sánh được với điều đó.

Bài học số 3
Có chí thì nên

Đánh giá ngân sách nhanh gọn, cân đối lợi ích của các bên liên quan, từ đó xây dựng những thành phố tươi đẹp (kịp thời).

Ở phần trước, chúng ta đã nói về những yếu tố cơ bản tạo nên kỹ thuật quản lý hiệu quả, những thách thức khi làm việc trong các thành phố và làm thế nào vượt qua những thách thức đó. Giờ thì tới phần có tính chiến lược nhất: Làm thế nào bước vào môi trường vô cùng phức tạp và lúc nào cũng thắng lớn? Để bạn hiểu thêm về vai trò mới, cách tiếp cận nguồn ngân sách và các bên liên quan của bạn cũng như cách tìm kiếm cơ hội ở nơi khó khăn khiến người khác nản lòng, tôi xin chia sẻ câu chuyện về con đường ven sông Chicago Riverwalk.

Đường ven sông Chicago Riverwalk

Khi tôi bắt đầu lãnh đạo Sở Giao thông Vận tải Chicago (CDOT) vào ngày 16 tháng 5 năm 2011, có vài dự án được đánh dấu mức độ ưu tiên cao HPP (high priority project) trong danh mục cần làm. Tuy vậy, chỉ sau hai tuần, một dự án khác không hề có mặt trong danh mục ban đầu lại được ưu tiên. Trong cuộc họp khẩn do phó kỹ sư trưởng, Dan Burke, và quản lý các sáng kiến liên quan tới sông Chicago, Michelle Woods, yêu cầu, họ cho tôi thấy lịch sử con đường ven sông Chicago Riverwalk: Hai trong số mười phân đoạn được nâng cấp, tình trạng đổ nát của tám phân đoạn còn lại và cả tiềm năng tương lai của nó.

Tại Washington, D.C., DDOT đã cùng các đối tác làm việc mở rộng dọc theo sông Anacostia nhằm đem lại sức sống cho phía đông nam và đông tây, xây dựng nhà thuyền, đường ven sông Anacostia Riverwalk, đường dành cho người đi bộ, cầu vượt dành cho xe đạp bắc qua đường xe lửa CSX và những cây cầu ở Phố 11.

Chúng tôi đã nỗ lực tích cực ở D.C. Nhưng tại Chicago, đó là một bước tiến lớn. Với lịch sử lâu dài dọc theo sông Chicago và ven hồ, tôi có được danh hiệu thứ hai: "Chủ bến tàu". Nhóm của tôi đã nói rằng theo truyền thống thì tôi còn phải mang theo bên mình chiếc mũ đặc biệt và một chiếc kèn bugle (sau này họ quả thực có đưa cho tôi một chiếc).[16]

[16] Từ cuốn The Municipal Code of Chicago: Comprising the Laws of Illinois Relating to the City of Chicago, and the Ordinances of the City Council (tạm dịch: Mật mã đô thị tại Chicago: Tổng hợp bộ luật của Illinois liên quan tới thành phố Chicago và điều lệ của hội đồng thành phố), tác giả Barnard Beach, năm 1881, trang 324, số 1322: "Chủ bến tàu luôn mang theo một chiếc kèn trumpet khi làm nhiệm vụ, đây cũng là vật đại diện cho chức vụ và nhờ có nó, các mệnh lệnh của họ có thể được nghe rõ từ xa." (TG)

Mười năm trước, CDOT đã xây dựng hai đoạn đầu tiên của con đường ven sông mới. Bản tái thiết ban đầu vốn có mục đích như một khu tưởng niệm chiến tranh và tạo cơ sở vững chắc cho dự án, nhưng nó lại quá khô khan và rõ ràng thiếu đi những gì tôi mong đợi ở không gian dành cho sinh hoạt cộng đồng, giải trí hay thậm chí là các hoạt động kinh doanh. Dan và Michelle đã mường tượng về một con đường ven sông tầm cỡ thế giới, có thể cạnh tranh với đường ven sông ở San Antonio hay Vancouver – một ví dụ nổi bật về việc tái sử dụng trong công nghiệp dọc trên bến sông.

Cuối buổi họp, họ đặt ra câu hỏi liệu tôi có sẵn lòng chuyển 1 triệu đô-la từ dự án khác để đầu tư vào bản thiết kế phác thảo cho tám phân đoạn còn lại dọc theo sông Chicago không? Họ đã lên danh sách những kiến trúc sư và nhà thiết kế xuất sắc nhất cả nước lẫn trong khu vực từ nhiệm kỳ quản lý trước, bao gồm cả Hội Liên hiệp Sasaki ở Boston và Carol Ross Barney ở Chicago. Không ngại ngần, tôi đồng ý. "Làm thôi." Ngay khi nhìn thấy dự án, chất lượng bài thuyết trình cùng đam mê họ dành cho nó, tôi biết bằng cách nào đó chúng tôi sẽ tìm được nguồn hỗ trợ dự án để có thể tiến hành trong khung thời gian thật ngắn và giữ cho dự án khỏi bị trì trệ trong vòng mười năm tới. Đây là một cơ hội quá tốt và tôi trân trọng những cống hiến họ dành cho dự án.

Khi tôi gặp ngài thị trưởng một tuần trước đó để thảo luận về mục tiêu của mình, con đường ven sông này không phải là một trong những dự án tôi nhắc đến bởi chính tôi cũng chưa từng nghĩ tới nó. Sau khi nhìn thấy đường ven sông, tôi biết đó chính là thứ mà Thị trưởng Emanuel muốn có. Nhưng tôi sẽ giữ kín dự án này cho

tới khi chúng tôi có được một bản thiết kế thuyết phục và tìm ra phương thức khả thi về mặt chính trị để chi trả cho nó. Làm sao để có thể giữ kín một món tiền khủng cho một dự án lớn thế này? Đây chính là lý do tại sao các bạn cần phải nắm rõ và khai thác linh hoạt từng chút một nguồn ngân sách sẵn có để xử lý xong việc. Thông thường, tiền từ một dự án có thể bị điều chỉnh sang một dự án khác mà không cần tới sự đồng thuận về hành chính hay pháp luật nếu lượng tiền nằm dưới ngưỡng nào đó. Thứ hai, ngân sách liên bang có thể chuyển dịch thông qua Chương trình Cải thiện Giao thông Vận tải của tổ chức hoạch định trung tâm trong khu vực. Phương án thứ ba là chuyển dịch khoản chi trong một dự án phục vụ mục tiêu chung. Leah Treat, Phó Ban Tài chính của chúng tôi ở D.C, đồng thời là Phó phòng Quản lý Hành chính và Tài chính ở Chicago, từng làm việc này trong dự án cầu đường 11 ở DDOT. Cô chuyển công cụ hoạch định nguồn vốn vào ngân sách trị giá 365 triệu đô-la cho một dự án được hưởng lợi trực tiếp và tiết kiệm được một khoản cho dự án xây cầu, nhờ đó đồng thời có được bộ công cụ sử dụng trong toàn Sở. Cách vận dụng linh hoạt thứ tư là sử dụng tổ chức hoạch định trung tâm hay các công cụ hợp đồng liên bang như danh mục quản lý dịch vụ chung GSA, cho phép một cơ sở có thể ký hợp đồng trong toàn vùng và đôi khi là trên cả nước, để lặp lại thành công ở phạm vi khác mà không cần phải trải qua quá trình thu mua[17] dài lê thê.

[17] Quá trình lập kế hoạch, xây dựng chiến lược mua hàng, đấu thầu và duy trì tính ổn định của việc cung ứng hàng hóa. (ND)

Nhờ sự sáng tạo, một năm sau, chúng tôi đã có được tập hồ sơ đẹp từ nhóm nhà thầu. Tôi cố ý dùng cụm từ "nhóm nhà thầu" bởi tôi tin vào việc hợp nhất họ làm một thể với nhóm của mình. Trong thế giới lý tưởng, những nhà thầu này sẽ trở thành phần mở rộng của nhóm nội bộ, góp phần quan trọng tạo nên chất lượng cuối cùng của sản phẩm. Thiết kế mà Sasaki, Carol Ross Barney và các đối tác của họ đưa ra gồm một chuỗi những "gian phòng" công cộng độc nhất với chủ đề trọng điểm khác biệt ở mỗi phân đoạn đường. Kết quả thật tuyệt. Chúng tôi đã sẵn sàng trình bày dự án trước ngài thị trưởng.

Tôi đã cố gắng hết sức để gặp ngài thị trưởng sau khi trình bản thiết kế lên Văn phòng Thị trưởng và Văn phòng Ngân sách thành phố, nhưng đều vô vọng. Tình trạng ngân sách rất tệ sau nhiều năm vay mượn, thiếu lựa chọn cứng rắn và các quyền tới hạn khiến những người giữ trọng trách không muốn ngài thị trưởng thấy dự án mới bóng bẩy gắn mác 100 triệu đô-la này. Dựa trên tình hình tài chính tổng quan, tôi hiểu được nỗi lo sợ của họ. Dù

vậy, tôi đã học được từ giới kinh doanh rằng khi gặp tình thế khó khăn, bạn càng cần phải sáng tạo và cố gắng nhận thức rủi ro để có thể thành công. Trong trường hợp này, nếu chúng tôi nỗ lực để thành công, thành quả thu được sẽ vô cùng to lớn, lợi ích đối với thành phố và người dân quá rõ ràng. Nhóm của tôi đã chuẩn bị kế hoạch tài chính hoàn chỉnh để không tạo thêm sức ép lên ngân sách vốn đã eo hẹp và tôi biết mình sẽ thành công.

Vấn đề là một ngày trước khi cuộc họp diễn ra, tôi không chỉ chưa kịp chuẩn bị một bản thuyết trình phù hợp trước Thư ký LaHood và nhóm phụ trách, mà còn chưa nói gì với ngài thị trưởng về nó.

Ba tháng sau, Thị trưởng Emanuel cùng những người đứng đầu Cơ quan Thẩm quyền Giao thông Vận tải Công cộng Chicago, Hãng hàng không Chicago và tôi cùng có mặt tại Washington, D.C., để gặp Thư ký Bộ Giao thông Vận tải Mỹ, Ray LaHood, trong buổi báo cáo thường niên về tình trạng hệ thống giao thông vận tải cả nước. Đây là thời điểm để chúng tôi vạch ra các chương trình lớn cho ban lãnh đạo giao thông vận tải Mỹ, cũng như đưa ra kết quả dự kiến về mặt tài chính và hành chính dựa trên tình trạng hiện tại ở Washington. Các thành phố lớn nhất ở Mỹ liên tục vận động hành lang cho các hoạt động ở Washington D.C. và Giám đốc Vụ Lập pháp Melissa Green đã thấy và thực sự thích bản dự án của chúng tôi. Vấn đề là một ngày trước khi cuộc họp diễn ra, tôi không chỉ chưa kịp chuẩn bị một bản thuyết trình phù hợp trước Thư ký LaHood cùng nhóm phụ trách, mà còn chưa nói gì với ngài thị trưởng về nó. Giờ thì tôi cứ quýnh cả lên.

Đêm trước buổi họp quan trọng ở Bộ Giao thông Vận tải Mỹ, ngài thị trưởng gặp tất cả chúng tôi ở văn phòng thành phố Chicago trên đại lộ Pennsylvania. Tôi nhìn ra làn đường dành cho xe đạp mình từng cố gắng, bất chấp mọi khó khăn trước đó và tự nhủ: "Làm thôi". Tôi biết sẽ có vài người nổi điên với mình, nhưng chúng tôi không thể cố gắng đến giờ để rồi chẳng thu được gì và nhóm của tôi không nỗ lực đến vậy chỉ để chứng kiến tầm nhìn của mình bị ngăn trở bởi nội bộ chính trị.

Tôi là người cuối cùng trình bày với Thị trưởng Emanuel. Tôi nhìn Melissa. Cô gật đầu và làm khẩu hình: "Cho anh ấy thấy đi." Do đó tôi kéo bản thiết kế ra và chỉ cho thị trưởng thấy từng phân đoạn một. Khi trình bày, tôi có thể thấy được anh ấy đang dần có hứng thú. Anh nói: "Đây là một dự án có tính di sản," và tôi ngay tức nhận ra anh đã hiểu được tầm vóc của dự án này cũng như tác động của nó tới không gian công cộng và phát triển du lịch ở khu trung tâm Chicago, đồng thời xây dựng tiện nghi cho nhiều thế hệ

kế tiếp.

Sau đó, tôi nhắc tới kế hoạch kêu gọi vốn cho dự án. Scott Kubly, một trong hai phó quản lý tới cùng tôi từ Washington, D.C. và là một trong những nhà tài chính giao thông sáng tạo nhất cả nước, đã xây dựng kế hoạch tái thầu phí thăm quan bằng thuyền trên sông để trả cho dự án mới. Leah Treat, một phó quản lý khác, người từng phụ trách tài chính ở CDOT, đã làm việc cùng Scott và tôi để thử nghiệm độ tin cậy và chắc chắn của kế hoạch trước khi gửi chúng cho giám đốc tài chính. Nếu đội ngũ nòng cốt của tôi tin rằng chúng tôi có thể làm được, tôi có thể hoàn toàn đảm bảo tính khả thi của dự án này.

Ngày tiếp theo, tôi thuyết trình về con đường ven sông trước toàn thể ban lãnh đạo Bộ Giao thông Vận tải Mỹ và Thư ký LaHood.

Phản ứng của họ hoàn toàn tích cực.

Nếu chúng tôi đủ tiêu chuẩn cho khoản vay 35 năm của Đạo luật Liên bang về Tài chính và Đổi mới Cơ sở hạ tầng Giao thông Vận tải (TIFIA), chúng tôi có thể hoàn trả hơn hai phần ba khoản nợ nhờ khoản phí tăng thu từ việc tái đấu thầu hai bến tàu dùng cho mục đích du lịch kiến trúc.[18] Hai bến tàu này đã mang về lợi nhuận trong nhiều năm qua nhưng khoản lợi thu được vẫn thấp hơn so với giá thị trường. Thông qua việc cân đối động cơ của cả phía nhà nước và tư nhân, các công ty du lịch kiến trúc sẽ phải trả một khoản phí lớn hơn, nhưng bù lại cơ sở vật chất ven sông nơi họ hoạt động sẽ được nâng cấp tốt hơn, mang lại lợi nhuận kinh doanh lớn. Hơn nữa, qua các hợp đồng dài hạn hơn, các nhà tổ chức tham quan du lịch sẽ có được mức đảm bảo lớn để tái cơ cấu vốn cho các con tàu, đồng thời xây dựng kế hoạch mở rộng kinh doanh. Ngoài ra còn có nguồn thu bổ sung từ việc cho thuê các không gian dọc theo bãi đỗ mới dành cho thuyền cá nhân cũng như các loại bảng quảng cáo và tài trợ. Ngài Thị trưởng Emanuel nói: "Tôi thích ý tưởng này! Tại sao anh không nói với tôi sớm hơn?"

[18] "Chương trình của TIFIA cung cấp nguồn hỗ trợ Tín dụng Liên bang dưới dạng các khoản vay trực tiếp, bảo lãnh vay nợ và các định mức tín dụng dự phòng nhằm tài trợ vốn cho các dự án giao thông đường bộ mang tầm cỡ quốc gia và địa phương. Chương trình hỗ trợ tín dụng TIFIA giúp tiếp cận thị trường vốn dễ dàng hơn cùng các điều khoản trả nợ linh hoạt và có thể có lãi suất vay hấp dẫn hơn nhiều so với thị trường vốn tư nhân với các công cụ tài chính tương tự. TIFIA có thể giúp thúc đẩy các dự án chất

lượng và mang tầm vĩ mô vốn có thể bị trì hoãn bởi phạm vi, sự phức tạp và tính bất ổn về doanh thu theo dòng thời gian. Nhiều dự án giao thông đường bộ có tiêu chuẩn phù hợp với chương trình như đường cao tốc, trạm trung chuyển, đường tàu hỏa, hệ thống chuyên trở hàng hóa đa phương thức và cầu cảng. Mỗi đô-la từ Quỹ Liên bang có thể mang lại 10 đô-la cho quỹ hỗ trợ tín dụng TIFIA – và tăng tỷ suất vốn vay lên tới 30 đô-la trong đầu tư cơ sở hạ tầng giao thông." Cục Quản lý Đường cao tốc Liên bang, http://www.transportation.gov/tifia. (TG)

Ngày tiếp theo, tôi đứng trước toàn thể ban lãnh đạo Bộ Giao thông Vận tải Mỹ và Thư ký LaHood để thuyết trình về con đường ven sông. Phản ứng của họ hoàn toàn tích cực. Hóa ra, họ đều đã chán ngấy những hồ sơ vay nợ TIFIA lặp đi lặp lại cho các dự án về trạm thu phí đường cao tốc. Đối với họ, đây là cơ hội để mang tới một dạng dự án hoàn toàn khác biệt, cho thấy giao thông đường sông hiệu quả, sự cải thiện đáng kể về đường bộ và tính khả dụng, sự bền vững của không gian công cộng đổi mới – nhờ chương trình vốn TIFIA mới mở rộng (có sự ủng hộ từ hai đảng).

Nhận được sự đồng tình từ văn phòng thị trưởng và Bộ Giao thông Vận tải Mỹ, trong suốt tám tháng sau đó, nhóm chúng tôi đã xây dựng dự thảo tài chính, lên kế hoạch, thiết kế kỹ thuật cho dự án và tiếp cận cộng đồng. Nhờ sự hỗ trợ lớn lao từ Trưởng ban Tài chính của Chicago, Lois Scott, cùng đội tài chính phi thường của bà, chúng tôi đã tới gần với khoản vay TIFIA bằng tốc độ nhanh nhất trong lịch sử. Sự hợp tác chưa từng có tiền lệ giữa các bên liên quan đã khiến những người phản đối phải cứng họng, những người từng nói rằng dự án của chúng tôi quá tốn kém, thành phố không thể chịu thêm rủi ro và rằng như vậy là quá nhiều, quá nhanh.

Đó không phải là tất cả. Tại thời điểm đó, CDOT đã bắt đầu dự án cầu phố Wells trên sông Chicago. Đây là cây cầu nâng đa cấp độ cực kỳ phức tạp với dòng lưu thông đường thủy bên dưới, xe đạp, người đi bộ, ô tô và xe buýt qua lại ở tầng thứ nhất, còn tầng thứ hai dành cho các đoàn tàu trực thuộc Cơ quan Giao thông Chicago. Công ty thi công đường cầu Walsh Construction cũng đấu thầu và đã giành được dự án đường ven sông. Khi hoàn thiện cây cầu vào tháng 10 năm 2013, họ đã chuyển các trang thiết bị giàn giáo ngay sang bờ sông và bắt đầu dự án mới trong tháng tiếp theo. Chúng tôi dự kiến hoàn thành giai đoạn một, xây dựng bốn phân đoạn đầu tiên của đường ven sông trong vòng bốn năm đầu lên kế hoạch dự án và trong nhiệm kỳ đầu của ngài thị trưởng thay vì khoảng thời gian trung bình là 13 năm. Giai đoạn một kết thúc

vào tháng 5 năm 2015.

Nhiều người có thể bất ngờ trước thực tế rằng chúng tôi đã thực hiện một dự án vĩ mô từ lúc mới nhen nhóm ý tưởng tới khi thiết kế, tiếp cận cộng đồng, tìm nguồn vốn, thiết kế kỹ thuật và xây dựng trong vòng 28 tháng, so với thường lệ là từ 7-9 năm, nhưng điều đó là hoàn toàn có thể. Các dự án có quy mô như Chicago Riverwalk không hiếm ở các thành phố lớn của Mỹ. Những địa điểm này được nghiên cứu, lập dự án, thiết kế và thậm chí là thiết kế kỹ thuật, nhưng trong rất nhiều trường hợp, chúng thường không được đưa vào thực hiện trong hàng năm dài, nếu có. Tính chính trị, những thay đổi trong quản lý cùng các mối ưu tiên, sự thiếu hụt nguồn vốn đều có thể làm trật hướng các mục tiêu tốt đẹp nhất. Chưa kể dòng thời gian chính là kẻ thù tồi tệ nhất của các dự án đầy tham vọng.

Có rất nhiều bài học ở đây, nhưng tôi muốn nhấn mạnh vài điểm chính:

Như kiến trúc sư kiêm nhà thiết kế đô thị Daniel Burnham từng nói: "Đừng lập kế hoạch nhỏ." Một dự án và cách trình bày nó cần phải vĩ đại và đầy tham vọng để gây ấn tượng và có được sự đảm bảo của ngài Thị trưởng Emanuel cũng như của công chúng và Bộ Giao thông Vận tải Mỹ.

Chúng ta cần sáng tạo trong vấn đề tài chính. Bản dự thảo tài chính của chúng tôi đã được xây dựng để cấp vốn cho dự án nhờ thống nhất được các động cơ của nhóm tư nhân và khối nhà nước. Đối tượng hưởng lợi lớn nhất của dự án là ngành công nghiệp du lịch tàu thuyền sẵn sàng trả nhiều hơn nữa cho một dự án giúp phát triển hoạt động kinh doanh của họ. Hơn nữa, chúng tôi không chùn bước trước những thiếu hụt ban đầu về vốn bởi có rất nhiều nguồn thu tiềm năng.

Đừng để sự nghi ngại và nỗi lo sợ ngăn trở những dự án tốt. Mặc cho những kẻ chống đối cố gắng đến đâu, chúng tôi cũng không cho phép họ ngăn cản mình tìm kiếm nguồn vốn và sự chấp thuận dành cho dự án.

Đường xe đạp Dearborn: "Kẻ thay đổi cuộc chơi"

Chicago Riverwalk là một trong những ví dụ tuyệt vời cho thấy nỗ lực vượt qua sự phản đối và bền bỉ đối diện với nghi ngại và những ý tưởng này cũng được áp dụng cho các dự án nhỏ hơn về mặt quy mô và tầm ý nghĩa của chúng. Năm 2013, PeopleForBikes

(trước đó được biết đến dưới cái tên Bikes Belong), một tổ chức vận động đạp xe tầm cỡ quốc gia, đã đề cử đường xe đạp Dearnborn ở trung tâm Chicago là đường xe đạp tốt nhất nước Mỹ.[19] Là đường xe đạp hai chiều với các biển báo/tín hiệu chuyên dụng dành cho xe đạp, Dearborn đã thay đổi cảm nhận của rất nhiều người dân Chicago về việc di chuyển bằng xe đạp đến nơi làm việc ở khu trung tâm Downtown Loop, đồng thời là chất xúc tác để mở rộng hơn nữa hệ thống xe đạp của thành phố. Do vị trí trung tâm và những nhóm liên quan đông đúc tại khu vực, con đường này hẳn phải là một thử thách lớn để có thể đưa vào thực tế. Dù vậy, khi nhìn lại, quá trình chuẩn bị và tiếp cận cộng đồng do CDOT cùng các đối tác thực hiện đã biến khó khăn thành những việc khả thi. Chúng tôi đánh giá và sắp xếp các bên liên quan, hướng tất cả nhân viên tới một tầm nhìn chung khả thi và sau đó hiện thực hóa dự án trong vòng một năm ở mức chi phí thấp.

[19] Aderson, M., "America's 10 Best Protected Bike Lanes of 2013" (tạm dịch: 10 làn đường dành cho xe đạp được bảo vệ tốt nhất nước Mỹ năm 2013), tổ chức PeopleforBikes, tháng 12 năm 2013, http://www.peopleforbikes.org/blog/entry/the-10-best-protected-bike-lanes-of-2013. http://www.dnainfo.com/chicago/20131204/loop/dearborn-street-bike-lane-named-best-protected-route-of-2013. (TG)

Trong tám tháng đầu làm việc của tôi, quá trình tiếp cận cộng đồng cho dự án "Đường phố Chicago dành cho xe đạp năm 2020" và những phản hồi đã cho thấy người dân Chicago đều hào hứng mong có được các tiện ích an toàn hơn dành cho xe đạp gần nơi ở, đồng thời họ cũng mong muốn có được sự kết nối ở khắp thành phố, đặc biệt là tới Loop, nếu tính tới chuyện di chuyển bằng xe đạp. Như hầu hết các dự án quan trọng khác, chúng tôi lại thu hút một nhóm người ủng hộ để đảm bảo có được nguồn thông tin và sự ủng hộ tối đa khi công bố dự án xe đạp 2020. Quá trình thực hiện và kết quả dự án đã cho thấy tầm quan trọng đặc biệt của bước khởi đầu, bởi khả năng gặp phản ứng tiêu cực từ nhóm người theo chủ nghĩa hoài nghi chuộng ô tô, nhiều người trong số họ vẫn cho rằng đạp xe chỉ đơn thuần là một hoạt động tiêu khiển dành cho trẻ em hoặc một dạng rèn luyện thể lực cường độ cao không hơn không kém.

Hãy đặt mục tiêu lớn và đừng e ngại: Chúng tôi chọn khu vực trung tâm thành phố để giải quyết vấn đề thực sự, thay vì khu vực vành đai chỉ vì "việc này quá khó".

Trong bản kế hoạch, chúng tôi không thể và cũng không lờ đi tính phức tạp của hệ thống giao thông vận tải ở khu vực trung tâm. Bản kế hoạch trước đó phải bao quanh vành đai trung tâm cũng vì mật độ giao thông dày đặc và những rủi ro đáng kể. Đường xe đạp hai chiều Dearborn là trọng điểm của dự án dành cho Chicago Loop và xét theo nhiều khía cạnh, nếu thiếu con đường này, toàn bộ kế hoạch sẽ sụp đổ. Nói cách khác, theo lời Thị trưởng Emanuel, tốt nhất là chúng tôi đừng làm hỏng vụ này. Yêu cầu đặt ra là phải có một bản thiết kế giao thông vận tải nhằm đảm bảo rằng chúng tôi có thể khiến tất cả mọi người, bao gồm cả trẻ em và người già, cảm thấy an toàn khi lưu thông trên đường này. Chúng tôi thậm chí còn tìm ra những nút giao thông có thể cải tiến biển báo hiệu thời gian cho các phương tiện, bởi mặc cho lưu lượng và các loại hình giao thông đã thay đổi đáng kể từ những năm 1970, các nút giao thông gần như vẫn giữ nguyên hiện trạng. Các chuyên gia hoạch định và các kỹ sư đã liều lĩnh đặt làn đường dành cho xe đạp hai chiều trên con đường một chiều, một kỳ công hiếm thấy ở Midwest (tại thời điểm đó), do vậy việc điều tiết các dòng lưu thông với hoạt động đèn báo là vô cùng thiết yếu. Trước đó, các kỹ sư đã quyết định thêm vào vài đường rẽ cho ô tô và báo hiệu bằng các mũi tên cùng biển báo hiệu thời gian chuyên biệt, đi kèm với các đèn báo dành riêng cho xe đạp. Đây là một hướng tiếp cận khá mới mẻ ở Mỹ, nó đã đưa Chicago trở thành thành phố tiên phong trong phong trào phục hồi văn hóa đạp xe từ Portland tới New York. Sau hàng tháng trời lên kế hoạch và thiết kế, nhóm CDOT đã sẵn sàng.

Tới gần giữa giai đoạn thiết kế, chúng tôi đã gọi cho Hiệp hội Giao thông Tích cực (Active Transportation Alliance), một tổ chức vận động gồm 50 người chuyên đấu tranh cho nhu cầu và quyền lợi của người đi bộ, người đi xe đạp và người sử dụng dịch vụ giao thông công cộng ở Chicago từ những năm 1980. Họ đã hợp tác liên tục với một nhóm của chúng tôi để gõ cửa từng đơn vị kinh doanh dọc theo con đường dài cả dặm nhằm giải thích về dự án cũng như các tác động tích cực của nó. Tôi đã hẹn gặp riêng những doanh nghiệp vẫn còn e ngại sau khi tiếp xúc với nhóm dự án của tôi và Hiệp hội Giao thông Tích cực, điều này giúp tiết kiệm được rất nhiều thời gian. Nhờ một chút điều chỉnh và lý lẽ thuyết phục, tất cả doanh nghiệp đều đồng ý đăng ký tham gia.

Tiếp cận cộng đồng là việc làm cần thiết:

Chúng tôi đã tận dụng sự nhiệt tình và kỹ năng của các đối tác, đặc biệt là Hiệp hội Giao thông Tích cực, để tiếp cận với cộng đồng doanh nghiệp và người dân trong dự án này và các dự án khác

như xe buýt nhanh.

Về phía nội bộ, chúng tôi gây dựng sự ủng hộ dành cho dự án bằng cách yêu cầu đội kỹ sư phải phấn đấu đạt được kết quả tốt nhất và sử dụng những công nghệ mới nhất, bao gồm cảm biến kích hoạt đèn đổi màu nhờ nhận biết xe cộ trên làn đường rẽ và những người đạp xe đang tiến đến phía đèn giao thông. Sở Điện lực, đơn vị kẻ vạch đường và các thanh tra của CDOT được mời đến để triển khai dự án thay vì các nhà thầu. Như vậy nghĩa là các nhân viên CDOT ở mọi cấp bậc đều đóng vai trò nhất định trong dự án nổi danh và đầy hứa hẹn này, cùng phối hợp để hướng tới thành công. Chúng tôi cũng nắm toàn bộ quyền kiểm soát và có thể sử dụng các hạng mục ngân sách nội bộ của CDOT cho chương trình khởi động. Ngoài chỉ thị từ cấp trên, chúng tôi không có nguồn ngân sách riêng cho dự án đường xe đạp trong hai năm đầu, do đó sáng tạo chính là chìa khóa mang lại thành công.

Vào phút cuối, chúng tôi phát hiện ra Sở Giao thông Vận tải bang Illinois với quyền hạn bao trùm một số con đường đông-tây cắt ngang Dearborn đang muốn tăng cường ảnh hưởng chính trị. Một năm trước, chúng tôi đã lên kế hoạch chạy một đường xe đạp được bảo vệ từ phía tây Chicago xuyên suốt Chicago Loop nhưng các kỹ sư xây dựng giao thông của bang đã ra sức ngăn cản, bởi họ "có quyền" và "việc này chưa được kiểm chứng". Ý họ là: "Chúng tôi sẽ không để anh làm việc này… đơn giản vậy thôi." Những trận chiến quyền lực kiểu này khá quen thuộc tại các thành phố, nơi quyền sở hữu của các bang đối với những con phố nhất định, đặc biệt là đường lớn, thường khiến những ý tưởng đơn giản đến ngạc nhiên bị coi là quá cấp tiến. Điều tôi không tính đến là Sở Giao thông Vận tải Illinois đã cấm chúng tôi đi qua những con đường của họ hoặc thậm chí thêm vào một biển báo xe đạp. Ngoài ra, trước mắt còn có những vấn đề lớn hơn liên quan đến cá nhân và chính trị, cùng mối quan hệ căng thẳng giữa thành phố và bang. Văn phòng thống đốc không muốn tôi hay thành phố áp đặt chính sách của mình lên họ, hoặc là khiến bang trông như "một bộ máy già nua trước những thay đổi". Sau đó, nhờ nhiều cuộc thương lượng ở cấp độ kỹ sư, tính tới thời điểm này, Illinois đã khá đồng thuận trong các dự án xe đạp và ủng hộ hướng tiếp cận tổng thể của chúng tôi.

Cần nhớ rằng chúng tôi đã sẵn sàng kẻ vạch đường theo đúng nghĩa đen tại thời điểm đó. Vạch đường đã được lên kế hoạch trong dịp cuối tuần nhằm hạn chế ảnh hưởng tới mật độ giao thông giờ cao điểm những ngày trong tuần. Mục tiêu chúng tôi đặt ra là mọi người đi về vào lúc 5 giờ chiều thứ Sáu và trở lại vào

thứ Hai trên con đường mới tinh. Chúng tôi muốn hoàn thành nhanh chóng, không để mọi người phải phát cáu với quá trình thi công hoặc các tiện ích bỏ trống, không sử dụng – một bài học lớn khác dành cho các sở giao thông vận tải trong việc tránh những chỉ trích không cần thiết.

Ở nhiều thành phố, có lẽ chính sự dai dẳng có tính chính trị của văn phòng chính phủ đã ngăn trở, nếu không muốn nói là phá hủy dự án này, nhưng chúng tôi đã từ chối nhượng bộ trước sự cấm đoán hoàn toàn vô lý này. Khi tìm kiếm lối thoát, chúng tôi nhận ra rằng chúng tôi đã duy trì và chỉnh sửa các biển chỉ dẫn ở các giao lộ hàng thập kỷ, do đó, tiểu bang đã mất quyền cưỡng chế các quyết định quy hoạch riêng lẻ ở cấp độ các đường giao nhau này. Các kỹ sư xây dựng cũng kiên quyết rằng chúng tôi có thể trì hoãn việc đánh dấu các giao lộ nếu bị ép đến cùng mà không làm ảnh hưởng đến sự an toàn giao thông. Nếu mọi người còn thắc mắc tại sao lại như vậy, chúng tôi sẽ hỏi họ.

Chúng tôi gửi thông báo đến cộng sự trong bang, biết rằng họ đang làm khó chúng tôi theo lệnh của văn phòng chính phủ vì vấn đề chính trị chứ không phải dựa trên cơ sở kỹ thuật và quy hoạch xây dựng. Chúng tôi thông báo một cách đầy trân trọng rằng chúng tôi sẽ kiên trì thực hiện dự án và họ sẽ được mời đến buổi họp báo công bố dự án nếu muốn. Chúng tôi đang có vị thế vững vàng và sẽ không lùi bước. Về cơ bản thì chúng tôi đang tuyên bố: "Hãy kiện đi."

Đúng như dự đoán, chính quyền bang vẫn giữ im lặng trước mọi việc diễn ra. Khi làn đường xe đạp được hoàn thành và mọi người bắt đầu đạp xe trên đó ngay trước lễ khánh thành, chúng tôi không nhận được bất cứ lời phàn nàn nào, trừ một khách sạn cần phải điều chỉnh chút ít ở điểm dừng đón/trả khách. Tôi thầm nghĩ, liệu có phải cấp dưới của tôi đã giấu đi những e-mail tiêu cực không? Không phải thế. Vậy làm thế nào chuyện này lại có thể xảy ra? Dưới đây là vài chìa khóa dẫn tới thành công:

Phản hồi ban đầu và thu thập dữ liệu cho thấy việc xe cộ lưu thông không hề thay đổi hoặc thậm chí được cải thiện với các tiện ích ngã rẽ, biển báo cùng đèn tín hiệu.

Người đi bộ thích những khoảng sang đường ngắn hơn và tỷ lệ người đạp xe tuân thủ tín hiệu giao thông tăng từ 31% lên 81% ngay lập tức, do đó, có ít va chạm hơn.

Mọi người đều hài lòng với dự án về mặt thẩm mỹ, sơn xanh được

sử dụng ở những vùng dễ va chạm. Kết hợp với hệ thống chỉ dẫn mới, về tổng thể thì đường phố trở nên gọn gàng và an toàn hơn.

Hiệp hội Giao thông Tích cực và đội xe đạp của CDOT đã kết hợp rất ăn ý để cung cấp thông tin cho các doanh nghiệp và chủ tòa nhà chịu ảnh hưởng, dẹp yên nỗi bất an và đưa ra những điều chỉnh/dàn xếp cần thiết.

Dự án là một bài tập xây dựng tinh thần đồng đội cho mọi người, từ bản thân tôi tới đại diện các ban ngành, đơn vị thi công công trường và công nhân tổ điện.

Làn đường xe đạp Dearborn cũng có tài khoản Twitter riêng. Được rồi, tôi đùa thôi, nhưng nghiêm túc mà nói, ai đó đã mở tài khoản @dearbornbikein trong tuần lễ khánh thành con đường (và đến giờ tài khoản này vẫn hoạt động). Mọi người đều yêu thích tài khoản này.

Chúng tôi tổ chức họp báo, đã có hơn 200 người dân Chicago tới ăn mừng tiện ích giao thông mới. Đây là dự án có tính bước ngoặt đối với Chicago. Nó như lời tuyên cáo rằng chúng tôi hoàn toàn nghiêm túc với quyết tâm mang lại sự an toàn cho người dân, cũng như thừa nhận xe đạp là một hình thức giao thông cơ bản ở đô thị. Trong buổi lễ khánh thành, ngài thị trưởng đã thách thức các thành phố khác dám tăng mức độ đầu tư và tuyên bố Chicago sẽ thu hút công việc từ Portland và Seattle nhờ mang lại chất lượng sống tốt hơn cho cư dân thành phố. Thị trưởng McGinn của Seattle đã đáp lại sau đó vài ngày: "Rahm Emanuel muốn có những người đi xe đạp và kỹ thuật viên công nghệ của chúng ta. Chúng ta sẽ giữ chặt họ ở đây."

Xây dựng sự ủng hộ nội bộ và năng lực nội tại:

Chúng tôi xây dựng sự ủng hộ nội bộ tại mỗi cấp bậc của CDOT thông qua việc trao quyền cho mọi người.

Nhóm của tôi, gồm cả những cổ cồn trắng và xanh[20], đã hùng dũng ra quân và cùng chia sẻ niềm tự hào về thành công của dự án. Thậm chí cả cựu vận động viên đua xe đạp Olympic, John Vande Velde và anh trai, vận động viên đua xe đạp chuyên nghiệp Christian Vande Velde, những công dân Chicago, cũng tới đạp xe trong lễ khánh thành. Chúng tôi đã đạt được một điều không tưởng trong khoảng thời gian kỷ lục, mà không phải chịu bất kỳ sự phản đối nào trong khu vực có mật độ cư dân đông nhất thành phố.

[20] Ý chỉ lực lượng lao động trí thức và lực lượng lao động chân tay. (BTV)

Tổ chức PeopleForBikes đã đăng một bài viết: "Điểm thu hút dài gần 2km của Chicago không phải là con đường dành cho xe đạp ở khu trung tâm đông đúc nhất nước Mỹ dù nó thực sự xuất sắc, hay hệ thống cọc tiêu nhựa đơn giản-và-nhanh chóng. Điều thực sự đáng chú ý ở Dearborn là xe đạp có hệ thống biển báo riêng. Đó có lẽ là lý do tại sao tỷ lệ tuân thủ đèn giao thông đã tăng nhanh từ 31% lên 81% và mật độ lưu thông bằng xe đạp đã tăng gấp đôi kể từ khi làn đường dành cho xe đạp đi vào sử dụng. Chúng tôi đã nhắc tới chuyện một trong những người hâm mộ địa phương đã tạo tài khoản Twitter cho làn đường này chưa nhỉ? Chúng tôi thách thức các dự án đường phố khác trong cả nước có thể khơi gợi được sự tận tâm như vậy."[21]

[21] Aderson, M., "America's 10 Best Protected Bike Lanes of 2013" (tạm dịch: 10 con đường xe đạp được bảo vệ tốt nhất nước Mỹ trong năm 2013), PeopleforBikes, tháng 12 năm 2013, http://www.peopleforbikes.org/blog/entry/the-10-best-protected-bike-lanes-of-2013 và http://www.dnainfo.com/chicago/20131204/loop/dearborn-street-bike-lane-named-best-protected-route-of-2013. (TG)

Bạn nên làm gì?

Đặt mục tiêu cao và đừng e ngại: Chúng tôi đã chọn khu vực trung tâm thành phố để giải quyết vấn đề thực sự thay vì khu vực vành đai chỉ vì "việc này quá khó".

Tiếp cận cộng đồng là việc làm cần thiết: Chúng tôi đã tận dụng sự nhiệt tình và kỹ năng của các đối tác, đặc biệt là Hiệp hội Giao thông Tích cực, nhằm tiếp cận với cộng đồng doanh nghiệp và người dân trong dự án này và các dự án khác như xe buýt nhanh.

Đừng để yếu tố chính trị khiến bạn chùn bước: Chúng tôi không để chính quyền bang từ chối một dự án tốt đẹp mang đậm tính chính trị. Chúng tôi bất chấp để tiến lên phía trước và tận dụng tri thức cụ thể trong lĩnh vực này như đòn bẩy để có được thứ mình muốn.

Xây dựng sự ủng hộ nội bộ và năng lực nội tại: Chúng tôi xây dựng sự ủng hộ nội bộ tại mỗi cấp bậc ở CDOT thông qua việc trao quyền cho mọi người.

Bài học số 4
Quảng bá thành phố

Quảng bá các dự án, giao tiếp với công chúng và ăn mừng thành quả đạt được.

Từ khi còn là một cậu nhóc, sau đó là chàng thanh niên trẻ làm việc ở các cửa hàng xe đạp của bố, tôi luôn bị ám ảnh với cách bài trí mặt tiền. Tôi luôn cố gắng sắp xếp lại mặt tiền hằng tuần nhằm đảm bảo các khách quen tới cửa hàng luôn được chào đón bởi những sản phẩm mới, sao cho trải nghiệm tới thăm cửa hàng của họ luôn thật mới mẻ. Tôi bắt đầu tổ chức các buổi đạp xe tập thể cho những người yêu thích xe đạp và thậm chí còn đứng ra tài trợ cho đội đua để thắt chặt mối quan hệ với các khách hàng trẻ tuổi thường lui tới cửa hàng. Từ khi còn trẻ, tôi đã tìm ra một ngách sáng tạo trong kinh doanh nhờ kết hợp những sản phẩm và dịch vụ tuyệt vời với sự nhạy bén về ý tưởng và ưu tiên trong lối sống của khách hàng.

Lên đại học, tôi tiếp tục nghiên cứu về marketing và quản lý. Tôi rất hào hứng khi biết marketing không đồng nghĩa với quảng cáo đơn thuần. Quảng cáo chỉ là một khía cạnh trong môi trường marketing phức tạp hơn nhiều, bao gồm toàn bộ sản phẩm, dịch vụ cũng như thị trường mục tiêu, giá cả đi kèm, kênh phân phối và chiến thuật quảng bá toàn diện. Tôi nhận thức rõ được cách marketing đã phát triển tự nhiên, song hành cùng kỹ năng quản lý tốt và giao tiếp hiệu quả như thế nào. Các ý tưởng này đã mang lại cho tôi nền tảng tốt để có thể tiếp nhận các ý tưởng mới trong cả khu vực tư nhân và nhà nước, đồng thời khuyến khích tôi giữ vững ý niệm rằng bất kể công việc của bạn là gì, suy cho cùng bạn cũng bán thứ gì đó và việc mua bán đó có thể trở nên thú vị, cung cấp cho bạn các vòng phản hồi giúp hàng hóa của bạn ngày càng tốt hơn. Về bản chất, marketing cũng chính là vấn đề cốt lõi của tâm lý học trong kinh doanh. Bạn cần phải hiểu được nhu cầu, sở

thích cũng như sở ghét của khách hàng và phân đoạn những đặc điểm đó nhằm khơi gợi những gì họ muốn có, cũng như hiểu được điều gì sẽ khiến họ tiếp nhận thứ gì đó về lâu dài.

Ở cả Bikes USA và Zipcar, chiến lược marketing tiêu chuẩn hóa giữ vai trò tối quan trọng để thành công. Những công ty này cần duy trì thương hiệu của họ ở khắp các cửa hàng và thành phố, bảo đảm uy tín bền vững và nhất quán ngay cả khi mỗi địa điểm và nhà quản lý đều có phong cách riêng. Việc tuân thủ theo chuẩn mực nhất định không phải là mục tiêu. Thay vào đó, chúng tôi muốn đảm bảo rằng "cam kết thương hiệu" thực sự có ý nghĩa và luôn được theo sát. Về bản chất, cam kết này gắn với tầm nhìn và sứ mệnh của tổ chức. Kiểu cấu trúc này và nền tảng phong cách quản lý nhất quán của nó thực sự cho phép sáng tạo và thử nghiệm nhiều hơn chứ không hề bóp nghẹt cá tính. Sự củng cố nhất quán trong sứ mệnh và văn hóa công ty, cùng cách nó biểu thị chính mình trong tương tác với khách hàng sẽ làm nên sự khác biệt. Chính những chi tiết này sẽ giúp các thương hiệu thu hút khách hàng và ngăn họ tiếp nhận đối thủ cạnh tranh khác. Các thương hiệu như Virgin, Apple và Chipotle luôn đứng đầu nhờ giá trị mà họ cung cấp, gắn liền với các tiêu chuẩn chất lượng luôn được theo sát một cách kiên định cùng mức giá hợp lý. Tôi dám nói rằng việc họ vô cùng sáng tạo cũng chính là kết quả của điều này. Khi có một nền tảng vận hành vững vàng, hiểu được chính mình và mục tiêu công việc của mình, bạn có thể hướng sự tập trung ra ngoài để phục vụ khách hàng thay vì mất thời gian vào các vấn đề bên trong như thất bại quy trình và va chạm văn hóa.

Ở trường đại học, tôi từng tranh cãi với một vị giáo sư marketing giữa lớp học. Bà khăng khăng rằng bạn chỉ có thể cạnh tranh về chất lượng hoặc giá cả chứ không thể là cả hai. Trong thế giới học thuật kinh doanh, đây được coi là một thực tế căn bản, nhưng tôi không đồng tình với nó và tới giờ vẫn vậy. Ví dụ như dịch vụ Uber và Lyft thực sự vượt trội hơn hẳn các hãng taxi trên cả hai khía cạnh. Giá trị mà họ cung cấp cho khách hàng bao gồm cả trải nghiệm đặc thù tốt đẹp hơn, thời gian đón khách nhanh hơn và chi phí thấp hơn (ít nhất là tính tới thời điểm hiện tại). Nhờ tận dụng công nghệ, gia tăng chất lượng gắn kết khách hàng và tấn công vào các thị trường có sản phẩm trì trệ hoặc bị kìm hãm quá mức, bạn có thể hạ thấp giá cả và cải thiện chất lượng cùng dịch vụ, một xu hướng đã được lặp lại nhiều lần trong nền kinh tế chia sẻ, mạng ngang hàng và mua sắm trực tuyến.

Quảng bá dự án của bạn trong khối nhà nước

Khi mới bắt đầu ở DDOT, tôi đã tự hỏi: Tại sao khu vực tư nhân luôn nắm độc quyền trong dịch vụ marketing chất lượng cao? Trong gắn kết khách hàng thế hệ mới? Trong các sản phẩm và dịch vụ do công nghệ hỗ trợ? Tôi biết cách chúng tôi tương tác với các bên liên quan chỉ ở mức vừa phải về mặt chất lượng và tính nhất quán, rằng chúng tôi không được chủ động tích cực cho lắm, rằng chúng tôi cần phải lắng nghe nhiều hơn và rằng một vài dịch vụ của chúng tôi, nếu có thể duy trì nhất quán, thì cũng đã trở nên cũ rích.

Ngoài việc xây dựng tầm nhìn tập thể, hợp tác thiết lập mục tiêu, vận hành và phân phối trải nghiệm trong kinh doanh thì một trong những điều quan trọng nhất tôi đã mang tới cho khối nhà nước chính là khả năng giao tiếp hiệu quả với công chúng, đồng thời trao quyền cho đội ngũ truyền thông và quan hệ công chúng, để họ hé mở chiếc hộp đen bí ẩn vốn được tạo ra một cách đầy bản năng. Phản ứng đầu tiên của họ luôn là sững sờ. Thật sao? Chúng ta có thể nói về mọi thứ mà Sở làm sao?

Ở D.C., mọi người không quen với việc ai đó cứ hùng hổ quảng bá các chương trình dự án như tôi, nhưng phản ứng chung trong nội bộ chính quyền và ngoài cộng đồng doanh nghiệp cũng như từ công chúng đều rất tích cực. Công chúng đề cao nỗ lực của chúng tôi và việc họ có thể nhận biết được những lý lẽ đằng sau mỗi dự án. Toàn Sở cũng cảm thấy tự hào khi chúng tôi được biết đến. Chúng tôi là nhóm đầu tiên trên cả nước tận dụng mạng xã hội ở mức độ này. Từ Twitter đến Flickr, từ Scribd đến blog cá nhân và cả nói chuyện trực tuyến với công chúng. Hộp đen đã được mở ra và công chúng có được sự tiếp cận mà họ muốn và xứng đáng được hưởng.

Trong khi đó, ở Chicago, chính quyền đang rất bối rối và nghi ngại về cuộc cách mạng truyền thông của chúng tôi. Thứ văn hóa cũ kỹ trong bộ máy chính trị đã làm ảnh hưởng nghiêm trọng tới thành phố và đội ngũ công chức. Vào tháng trước khi tôi đến, ủy viên đường phố và hệ thống vệ sinh của ngài Thị trưởng Daley đã bị truy tố. Mọi người thường đùa rằng sau khi ai đó trở thành ủy viên hội đồng thành phố, nhiều khả năng họ sẽ có được một chỗ trong tù.

Tuy câu nói đùa này rất hài hước, nhưng cũng khá bi thảm. Đã có hàng tá, nếu không muốn nói là hàng trăm, nhân viên chính phủ ở Chicago và Illinois phải vào tù trong suốt 20 năm qua. Việc cho rằng công chúng đang đánh mất niềm tin vào chính phủ vẫn còn là nói giảm nói tránh và không khó để thấy những nhân viên

trung thực làm việc trong chính phủ đã bị ảnh hưởng nghiêm trọng ra sao bởi các vụ bê bối diễn ra liên tục trên giấy tờ và tòa án.

Rahm Emanuel là người kế nhiệm Thị trưởng Richard M. Daley sau 22 năm ông này giữ ghế, và cũng là người kết thúc 43 năm nắm quyền của gia đình nhà Daley. Các nhân viên chính phủ, những người háo hức mong đợi được mở ra một chương mới, hẳn sẽ thấy bối rối, lo lắng và kích động. Nhưng cũng có nhiều người thấy sợ hãi khi sắp sửa bước vào một kỷ nguyên mới với những thay đổi khôn lường đang đến gần. Vào tháng 5 năm 2011, tôi đã áp dụng chính sách mở cửa đối với cánh báo chí và không chỉ thành thực trả lời những cuộc gọi của họ, chúng tôi còn làm việc hăng say để quảng bá tầm nhìn mới của CDOT dưới thời chính quyền Emanuel. Ngài thị trưởng và tôi đã nêu rõ mục tiêu là tác động tới mọi người nhờ tạo thêm công ăn việc làm, giúp những người dân thành phố khỏe mạnh hơn và thúc đẩy nền kinh tế phát triển mạnh mẽ hơn – đây cũng chính là thông điệp đi liền với sứ mệnh của ngài Thị trưởng mới. Công chúng phản ứng rất tích cực. Tại sao vậy? Vì tất cả đều là sự thực và chúng gắn liền với những mục tiêu đã đề ra trước đó. Ngoại trừ một vài ngoại lệ, chúng tôi đã nhận được phản ứng tích cực từ các bên liên quan chính yếu còn lại, những người đã chờ đợi sự thay đổi này từ rất lâu.

Tôi đã phải đối đầu với Tòa Thị chính để duy trì việc trao đổi chủ động tích cực với báo chí. Dưới thời Daley, người ta luôn tránh để tên mình xuất hiện trên báo chí nhiều nhất có thể. Ngược lại, chúng tôi liên tục thúc đẩy, xây dựng lại thương hiệu cho Sở, khởi động lại trang web riêng, mở tài khoản mạng xã hội và mở ra sáng kiến Đường hoàn thiện – một nỗ lực nhằm đảm bảo mọi phương tiện giao thông vận tải trong thành phố có thể di chuyển an toàn và thoải mái. Cùng lúc đó, tôi cũng hoạt động tích cực trên tài khoản Twitter cá nhân nhằm giữ liên lạc trực tiếp với người dân, đồng thời đặt ra một tiêu chuẩn mới về sự minh bạch và dịch vụ.

Potholepalooza, truyền thông và chính quyền cho phép sự tham gia của quần chúng

Trong khoảng thời gian ở Washington, D.C. và Chicago, câu chuyện ưa thích nhất của tôi về marketing sáng tạo trong khu vực nhà nước chính là Potholepalooza. Giám đốc Truyền thông của DDOT, Karyn LeBlanc, là một nhà tư tưởng có tư duy vượt giới hạn, tuy nhiên, cô chưa có cơ hội thể hiện tài năng. Cô cần một "đồng đội" có thể giúp các ý tưởng sáng tạo của mình nhanh chóng được thực hiện. Với mong muốn tăng cường và khai thác

nguồn năng lượng này, không lâu sau khi bắt đầu cương vị giám đốc, tôi đã đề nghị cô đưa ra một vài ý tưởng vui nhộn và độc đáo khác thường. Trong vô số các ý tưởng phản hồi, Potholepalooza là một trong những ý tưởng yêu thích của tôi.

Potholepalooza là một trong những nỗ lực đầu tiên của Sở nhằm biến những bổn phận nhàm chán của chính quyền thành phố thành thứ gì sống động và được đánh giá cao. Khi đề ra, Potholepalooza mục tiêu đạt được một số điều quan trọng như sau:

Kêu gọi sự tham gia của người dân theo hướng tương tác, đồng thời chuyển đổi chức năng phản hồi của chính quyền thành thứ gì đó tích cực, vui nhộn và luôn chủ động.

Truyền dẫn tính cạnh tranh trong nội bộ Sở sao cho công việc được thực hiện công khai, minh bạch và được phản hồi trong trong thời gian ngắn nhất.

Xây dựng bộ mặt mới cho Sở, không chỉ trong chương trình xe đạp hoặc xe buýt, mà còn ở công trường nơi các công nhân đang làm những công việc nặng nề vì người dân thành phố.

Chọn ra một cụm từ có nghĩa tiêu cực như ổ gà và biến chúng thành điều vui nhộn[22], thay đổi danh tiếng của D.C. vốn là thành phố "nặng ổ gà".

[22] Chiến dịch lấp ổ gà được đặt tên Potholepalooza, trong đó Pothole có nghĩa là ổ gà, palooza bắt nguồn từ từ "lollapalooza" mang hàm ý một cái gì đó ngoại hạng, hết sảy, tuyệt vời. (ND)

Thông qua trang Twitter mới của chúng tôi, "See-Click-Fix" (Nhìn-Nhấn-Sửa, một ứng dụng trình báo mới có tính tương tác dành cho công chúng) cùng các hình thức cũ như e-mail và điện thoại, chúng tôi mở ra một đợt tổng tiến công tiêu diệt ổ gà đầu tiên trong lịch sử ở Washington, D.C. Sau buổi họp báo với Thị trưởng Adrian Fenty trước đông đảo ống kính phóng viên, hàng trăm tin báo ổ gà (thường đi kèm với ảnh chụp) đã ồ ạt được gửi đến. Chúng tôi cam kết lấp ổ gà trong vòng 48 giờ nhờ 13 tổ công tác trên đường phố. Chúng tôi cũng bắt đầu sử dụng các loại phương tiện mang tên "sát thủ diệt ổ gà", có tác dụng đáng kể trong việc tự động hóa quy trình lấp ổ gà, và đây là một công cụ công nghệ cao tuyệt vời bổ trợ cho phương thức làm việc truyền thống.

Chiến dịch đã có hiệu quả. Suốt ba tháng diễn ra sự kiện, chúng tôi

đã lấp đầy 6.000 ổ gà trong thời gian kỷ lục. Công chúng đánh giá cao những phản hồi nhanh chóng trước các yêu cầu của họ và cả nhóm rất hứng thú với việc tương tác cùng cộng đồng, với thử thách này và với cảm giác về sự gắn bó lớn dần trong nội bộ, chưa kể đến những nội dung tích cực từ cánh báo chí. Potholepalooza đã cho thấy một từ xấu như "ổ gà" cũng có thể nhanh chóng trở thành một từ tốt lành và chúng tôi không cần phải sợ hãi công chúng, mạng xã hội hay giới truyền thông.

Khi tôi tới Chicago (quê hương thực sự của chuỗi hòa nhạc Lollapalooza), một thành phố lớn hơn nhiều với mùa đông khắc nghiệt và cả vấn đề về ổ gà nghiêm trọng hơn (ít ngân sách hơn nữa). Chúng tôi nói hãy kệ xác nó và lặp lại chiến dịch ở đây.

Do áp lực về nguồn lực, tôi đã phải "chiến đấu" với nhóm vận hành CDOT để họ cùng tham gia vào hành trình mạo hiểm này. Nỗ lực mang những sát thủ diệt ổ gà tới Chicago đã thất bại bởi sự phá hoại từ các hiệp hội, những người cảm thấy bị đe dọa do bất kỳ dạng tự động hóa nào. Hơn hết thảy, kiểu văn hóa rất thịnh hành ở Chicago là lẩn tránh báo giới và theo họ, bất kỳ thử thách nào cũng có thể dẫn đến thất bại. Mọi người đều ngần ngại trước những điều mới như một thói quen đã ăn sâu bén rễ. Chúng tôi thỏa hiệp và cam kết thực hiện một phiên bản ngắn gọn hơn, với ba ngày nhận tin báo và bảy ngày lấp ổ gà. Dù vậy, ở Chicago, chiến dịch đã thu được cùng một kết quả và sự hào hứng như đã thấy ở D.C., người dân cảm thấy mình đã được tham gia vào công việc của chính phủ, cũng như chính quyền đã chủ động xử lý các vấn đề của họ. Quần chúng là một phần của giải pháp và chúng tôi đã biến công việc đó trở nên thật vui vẻ. Chúng tôi thậm chí đã lấp 250.000 ổ gà ngay trước khi sự kiện bắt đầu và hàng nghìn ổ sau đó. Những công bố báo chí cũng thu hút được sự chú ý trên toàn quốc.

Vén rèm bí mật

Ở Washington, D.C., hiệu quả trong việc sử dụng thông tin công khai, cạnh tranh và các ứng dụng đã vượt trên cả Potholepalooza. Dưới chính quyền của Thị trưởng Fenty, Giám đốc Công nghệ Vivek Kundra, người sau này trở thành Giám đốc Công nghệ của chính quyền liên bang, đã khởi động một hệ thống dữ liệu mở ở D.C. Từ ổ gà đường phố, mất điện đèn đường cho đến thống kê tội phạm và thông tin mua bán, tất cả dữ liệu đều được công khai. Sau đó, thành phố còn mở cuộc thi gọi vốn cộng đồng lấy tên là Apps for Democracy (Ứng dụng vì Dân chủ) nhằm thúc đẩy công chúng cùng tạo ra các ứng dụng dựa trên hệ dữ liệu mở công khai

này. Với giải thưởng 50.000 đô-la, cuộc thi đã mang tới 47 ứng dụng mới trị giá khoảng 2,3 triệu đô-la. Cả hai sáng kiến này đều thành công rực rỡ và tạo cảm hứng cho việc công khai dữ liệu trên toàn quốc và quốc tế. Thông qua việc công khai mọi vấn đề trước công chúng và trở nên minh bạch hơn, các thước đo đi kèm về hiệu suất làm việc trong chính phủ cũng nhờ đó dần được cải thiện.

Mỗi Sở có một bảng thông báo điện tử nội bộ cho phép chúng tôi hiểu được ý nghĩa của hầu hết dữ liệu, theo dõi được tổng chi trên ngân sách, các mục tiêu chính yếu đã hoàn thành và dịch vụ khách hàng được công chúng chấm điểm ra sao.

Chính trong môi trường cấp tiến này, chúng tôi đã khởi động việc xây dựng bộ mặt mới cho Sở Giao thông Vận tải. Kết quả của những nỗ lực này là chương trình truyền thông xã hội mới, cổng dự án DDOT và bảng đánh giá hiệu suất công việc, bảng đánh giá hiệu suất của hệ thống xe buýt D.C. Circulator cùng hệ thống xe đạp chia sẻ Capital Bikeshare. Tất cả chúng cho thấy cú chuyển mình hoàn chỉnh của hệ thống giao thông vận tải, đi kèm cùng quan điểm, cảm nhận và thông điệp mới mẻ nhất quán. Một trong những lời than phiền lớn nhất tôi gặp phải khi tới DDOT là có rất ít sự tương tác chủ động tích cực trong hầu hết dự án, bạn phải viết e-mail và gọi điện cho cả tá người để lấy thông tin và kết quả thu được thường là những câu trả lời thiếu nhất quán. Việc tái xây dựng thương hiệu cho thấy chúng tôi đã sẵn lòng đón nhận góp ý và nỗ lực có được sự tôn trọng từ phía người dân. Phía sau bảng thông báo điện tử của mỗi dự án là khối lượng công việc khổng lồ nhằm đảm bảo các kỹ sư xây dựng, nhà hoạch định và quản lý sẽ sử dụng phần mềm quản lý dự án thay vì bảng tính và cập nhật các thông tin mới vào thứ Sáu hằng tuần. Chúng tôi công khai dữ liệu và thông tin dự án nhiều nhất có thể đồng thời đưa ra giải trình trước công chúng cả trong nội bộ lẫn bên ngoài.

Bảng thông báo điện tử Capital Bikeshare và Circulator Bus do Scott Kubly và đội kỹ thuật quản lý đã thể hiện một loạt các chỉ số đánh giá hiệu suất làm việc. Không như dự án vốn, các chương trình này vận hành hệ thống gắn liền với hoạt động thường ngày của công chúng. Hệ thống xe buýt Circulator, chịu giám sát cùng hệ thống tàu điện ngầm Metro, được khai thác và vận hành bởi First Transit, một đơn vị tư nhân. Theo điều tra, dịch vụ Circulator nhận mức đánh giá dịch vụ khách hàng tới gần 98%, cao hơn rất nhiều so với dịch vụ xe buýt địa phương Metrobus, do cơ quan giao thông công cộng nhà nước vận hành, với mức đánh giá chỉ khoảng 80%. Tương tự như Potholepalooza, các nỗ lực

marketing đã tạo ra một cuộc đổi mới toàn diện về dịch vụ, với mục tiêu cao nhất là có trách nhiệm với người dân.

Nghiên cứu tình huống về marketing: Chương trình xe đạp chia sẻ Divvy

Hệ thống chia sẻ xe đạp Divvy ở Chicago là một dẫn chứng khác về việc làm sao để đổi mới hoạt động marketing cho một loại hình giao thông công cộng mới. Không giống như Capital Bikeshare ở D.C., tại Chicago, trách nhiệm chính trong việc marketing hệ thống mới được giao cho đối tác bán hàng đã ký kết hợp đồng. Bên bán sẽ vận hành hệ thống đi kèm với rủi ro, đồng nghĩa với việc nếu hệ thống chia sẻ xe đạp không mang lại lợi nhuận ròng, họ sẽ không thể kiếm được tiền sau giai đoạn ramp-up[23] ban đầu. Đây được coi là động lực lớn để từng chi tiết trong chiến lược marketing phải thật đúng đắn và thống nhất được mối quan tâm cùng động cơ của thành phố và khối tư nhân. Chính quyền thành phố muốn thấy hệ thống dịch vụ công cộng trở nên quen thuộc với công chúng, nhưng cũng muốn quá trình vận hành hệ thống không tốn kém, gây tổn hại tới nguồn thuế thu được từ người dân sau khi được vốn hóa. Việc vốn hóa ban đầu được chi trả 80% bởi chính quyền liên bang và 20% còn lại bởi thành phố Chicago. Bên bán muốn có lợi nhuận, do đó họ có động lực để năng nổ tiếp thị hệ thống tới người dân địa phương và du khách thường ngày, nhờ vậy có thể đạt được hoặc vượt qua mục tiêu lợi nhuận đã đề ra.

[23] Khoảng thời gian tính từ lúc hoàn thiện sản phẩm cho đến lúc thu được hiệu quả/lợi nhuận tối ưu. (ND)

Hãy thuê các chuyên gia và đầu tư tương xứng vào quy mô và chất lượng dịch vụ bạn muốn hướng đến. Đối với các hệ thống điểm nút, hãy đầu tư càng lớn càng tốt.

Chúng tôi thuê IDEO, công ty xây dựng thương hiệu tầm cỡ quốc tế, phát triển hình ảnh và cảm quan cho dự án chia sẻ xe đạp Divvy. IDEO giúp chúng tôi sáng tạo thương hiệu. Họ cho rằng tên gọi không nhất thiết phải chứa cụm từ "xe đạp chia sẻ" một cách trực tiếp, bởi đây vốn là một dịch vụ được biết đến rộng rãi từ năm 2013. Sau quá trình làm việc sáng tạo và hợp tác mở rộng, cùng vô số các buổi thảo luận, chúng tôi đã chọn sắc xanh dương trong màu cờ Chicago làm màu chủ đạo, lấy tên Divvy (với ý nghĩa: "divide and share", tức là chia sẻ) và dùng biểu tượng đường xe đạp làm hình họa đi kèm để tạo dấu ấn trên tấm chắn bùn và giỏ xe phía trước. Firebelly Design, công ty thiết kế đồ họa nổi tiếng, đảm nhận nhiệm vụ thiết kế logo và bảng màu đi kèm, đồ họa và

website hình ảnh, cũng như các thiết kế cho xe tải phân phối xe đạp, quảng cáo, đồng phục và hàng hóa. Giá thuê đề ra đối với các thành viên và người dùng không cố định nhằm tối ưu hóa việc sử dụng và lợi nhuận. Chúng tôi cũng quyết định khai trương dịch vụ mới vào đúng tuần lễ "Xe đạp tới công sở" để tạo sức ảnh hưởng và sự nhận diện lớn nhất. Sau chiến dịch ra mắt được tính toán cẩn thận, 2.000 thẻ thành viên đặc quyền cùng chìa khóa đen chuyên biệt đã được bán ra.

Khi ra mắt một sản phẩm sẽ trở thành một phần không thể thiếu của hệ thống giao thông đô thị, công chúng giữ vai trò rất quan trọng trong quá trình lên kế hoạch. Ở D.C., chúng tôi để người dân chọn tên cho hệ thống, đồng thời đóng góp ý kiến về điểm đặt trạm xe. Ở Chicago, chúng tôi tiến xa hơn trong quá trình lên kế hoạch và thuê công ty dữ liệu công dân hàng đầu có tên Open Plans làm nhiệm vụ thiết kế trang web thu thập ý kiến người dân về việc đặt trạm, tương tự như cách New York đã làm với hệ thống chia sẻ xe đạp của họ. Trang web này giúp người dân chỉ ra các điểm đặt trạm mong muốn trên một bản đồ tương tác, nhằm đưa ra ý kiến trực tiếp trong quá trình lên kế hoạch, đồng thời tạo kho dữ liệu rộng lớn cho các nhà hoạch định và thiết kế dự án. Bên cạnh giao thức thu thập ý kiến người dân, thành phố còn sử dụng mạng xã hội để thu hút công chúng. Trang web vẫn còn hoạt động cho đến thời điểm hiện tại và được sử dụng trong đợt mở rộng hệ thống Divvy năm 2015 thêm 175 trạm, biến Divvy thành hệ thống xe đạp chia sẻ lớn nhất nước Mỹ tính theo số trạm đặt xe và phạm vi diện tích đất bao phủ, tính tại thời điểm viết bài. Qua những cố gắng này, chúng tôi cung cấp cho khách hàng tiềm năng các thông tin về nét đặc trưng, lợi thế và ích lợi của hệ thống, một phần quan trọng trong quá trình marketing bởi khái niệm xe đạp chia sẻ vẫn còn khá mới mẻ ở Chicago và chưa quen thuộc với nhiều người sử dụng.

Chúng tôi cố gắng mở rộng thương hiệu Divvy và tiến hành marketing theo cách thật vui nhộn, hấp dẫn. Chỉ một thời gian ngắn sau khi hệ thống khai trương, chúng tôi bắt đầu chiến dịch ngầm về chiếc xe đạp đỏ duy nhất (trong một rừng xe đạp xanh dương). Những khách hàng tìm thấy chiếc xe "Divvy đỏ" này, đạp xe và chụp ảnh được khuyến khích đăng lên các trang mạng xã hội với hashtag #DivvyRed. Trong vài tháng đầu tiên, nhờ việc biến tương tác trở thành trò chơi, chúng tôi không chỉ lôi kéo được công chúng tích cực tham gia mà còn khiến Divvy trở thành thương hiệu vui vẻ, hài hước và truyền đạt được mục tiêu giá trị của việc chia sẻ xe đạp: một phương án vận chuyển tin cậy, kinh tế, siêu tiện lợi và chất lượng cao cho mọi người. Những thành

quả marketing đã giúp chúng tôi giành thắng lợi tại một thành phố vốn có nhiều nghi ngại với chính phủ và những gì nó mang lại. Ngay ngày đầu tiên, tôi rất hạnh phúc khi thấy mọi người ở mọi lứa tuổi và màu da sử dụng Divvy để đi lại khắp thành phố. Nhóm marketing của Divvy cùng nhóm quan hệ công chúng và nhóm xe đạp trong nội bộ CDOT đã làm việc không ngừng nghỉ để tương tác hằng ngày cùng giới báo chí, đồng thời chủ động đưa ra các câu chuyện tích cực về dịch vụ, bao gồm đám cưới Divvy đầu tiên (hiện đang là xu thế mới) và câu chuyện về nhóm người tham gia Chicago Triathlon[24] bằng xe đạp Divvy (thật điên rồ!).

[24] Cuộc tranh tài ba môn thể thao phối hợp gồm chạy bộ, bơi lội và đua xe đạp diễn ra tại Chicago. (BTV)

Thu hút sự tham gia của quần chúng càng nhiều càng tốt để mang tới cảm giác về sự sở hữu và giúp bạn có được những đóng góp có giá trị. Đây là dịch vụ của họ.

Chicago yêu thích Divvy. Mọi khó khăn đều được đền đáp xứng đáng và chỉ có rất ít người nói tiêu cực về nó. Ở Chicago, đó đã là một thắng lợi. Đứng trước đội ngũ quản lý của mình, Thị trưởng Emanuel từng nói rằng Divvy đã đặt ra chuẩn mực triển khai dịch vụ cho chính quyền của anh. Tôi rất tự hào về đội ngũ quản lý của mình, tổ xe đạp và tất cả nhà thầu, trong đó có cả các nhà hoạch định ở đơn vị nhà nước và tư nhân đã làm việc cùng nhau để hoàn thành dự án. Tôi cũng đã học được rất nhiều điều. Một điều quan trọng nữa là có vẻ như "vết nhơ xe đạp" đã mờ nhạt đi nhiều. Ngoài một số phản ứng tiêu cực từ một nhóm rất nhỏ người dân Chicago và những kẻ chuộng ô tô, thì dịch vụ này không chỉ dành cho một nhóm nhất định nào đó. Mọi người đều nhận thấy Divvy là dành cho tất cả mọi người.

Hãy quảng bá tốt nhất có thể giống như ở khối tư nhân. Hãy đặt mục tiêu phải làm thật tốt như các công ty hình mẫu của bạn, cho dù đó là Starbucks, Virgin, Tom's Shoes hay Divvy.

Hầu hết mọi người đều hiểu rằng bất kỳ hệ thống vận tải mới nào cũng cần thời gian để phát triển và chúng tôi chưa thể đưa dịch vụ tới mọi khu dân cư. Tương tự như cách làm với Zipcar, chúng tôi đi theo mô hình kinh tế chia sẻ truyền thống, tức là giới thiệu dịch vụ ở những vùng đông dân cư nhất trong thành phố để tạo dựng nhu cầu. Sau khi mọi người đã bắt đầu biết đến dịch vụ này, họ sẽ yêu cầu trên trang web rằng họ muốn có các trạm Divvy ở vùng dân cư thưa thớt hơn. Trong năm 2015, gần 250 trạm đã được đánh dấu lắp đặt quanh Chicago và hệ thống sẽ mở rộng trên

toàn khu vực, giống như Capital Bikeshare. Nhờ đó, rất nhiều khu vực dân cư vốn ít tiện ích như vùng Englewood ở phía nam Chicago nay đã được phổ cập dịch vụ. Khía cạnh tích cực của chiến lược này là: Thay vì để mọi người cảm thấy bị áp đặt thứ gì đó, hoặc đây chỉ là một phần trong kế hoạch nâng cấp khu dân cư của chính quyền, chúng tôi đã để cộng đồng chủ động yêu cầu chúng tôi mang Divvy tới cho họ. Chiến lược cung cấp theo nhu cầu giúp dịch vụ có tác động lớn hơn trở thành một phần trong bản sắc và đặc tính của khu dân cư. Chúng tôi không chỉ dừng lại ở việc cung cấp thêm lựa chọn về phương tiện di chuyển cho người dân mà còn mang lại cảm giác về nơi chốn, lòng tự hào và sự công bằng khi mọi khu dân cư đều xứng đáng được hưởng những dịch vụ mới nhất.

Bạn nên làm gì?

Thuê các chuyên gia và đầu tư tương xứng vào quy mô và chất lượng dịch vụ bạn muốn có. Hãy đầu tư càng nhiều càng tốt vào các hệ thống nút.

Thu hút sự tham gia của quần chúng càng nhiều càng tốt để mang tới cảm giác về sự sở hữu và giúp bạn có được những đóng góp có giá trị. Dù gì đi nữa, đây cũng là dịch vụ dành cho họ.

Quảng bá tốt nhất có thể như ở khối tư nhân. Đặt mục tiêu phải làm tốt như các công ty hình mẫu của bạn, cho dù đó là Starbucks, Virgin, Tom's Shoes hay Divvy.

Mang lại sự công bằng cho mọi người khi triển khai các dịch vụ chất lượng cao và có ích cho những người cần chúng, hướng đến phát triển bền vững về mặt tài chính.

Tái khởi động phong trào Vision Zero

Ở Mỹ, mỗi năm lại có 32.000 người tử vong do tai nạn giao thông, trong đó có 4.500-5.000 người đi bộ. Đó là cái giá phải trả cho việc sử dụng các phương tiện di chuyển. Khi tôi nói chuyện với nhà thiết kế đô thị nổi tiếng thế giới Jan Gehl, anh đã nhắc đến cơn phẫn nộ của người Đan Mạch vào cuối những năm 1960, khi phong trào sử dụng ô tô ở châu Âu bắt đầu lấy đi tính mạng của nhiều trẻ em, những cư dân dễ bị tổn thương nhất trong thành phố. Gehl đã tận mắt chứng kiến điều đó và anh cũng chính là người đóng vai trò quan trọng trong việc đưa mọi người trở lại với văn hóa ưu tiên đi bộ, đạp xe, sử dụng giao thông công cộng và trải nghiệm thành phố theo cách nhân văn. Trọng tâm của triết lý

này là đề cao giá trị cuộc sống, sức khỏe và hạnh phúc lên trên tính hiệu quả trong di chuyển hoặc phương thức di chuyển, đặc biệt là ô tô. Người Đan Mạch đã nỗ lực thử nghiệm để thay đổi, điều chỉnh những tổn hại, loại bỏ các đường ô tô và chỗ đỗ xe không cần thiết, thay vào đó là nhiều không gian hơn dành cho người dân.

Nếu áp dụng triết lý cải tiến quy trình liên tục vào các loại tai nạn giao thông, chúng ta sẽ thất bại thảm hại. Trên khắp thế giới, có khoảng 1,24 triệu người chết trên đường mỗi năm. Hơn 70% số vụ tử vong diễn ra tại các nước đang phát triển và 50% tổng số tai nạn có liên quan tới các đối tượng dễ bị tổn thương nhất trong xã hội như trẻ em, người già và người khuyết tật. Không gì có thể bào chữa cho chuyện này. Cũng giống như chứng nghiện rượu, bước đầu tiên là xã hội phải nhận thức được vấn đề, nhưng ở Mỹ, chúng ta vẫn chưa làm được điều đó.

Phong trào Vision Zero ở Thụy Điển, với tham vọng không còn trường hợp tử vong trên đường phố vào năm 2020, đã được nghị viện thông qua vào năm 1997. Sứ mệnh này bắt nguồn từ văn hóa vùng Bắc Âu, nơi Jan Gehl xuất thân. Văn hóa đó cho rằng không có gì gọi là "tai nạn", mà chỉ có những thất bại mang tính tổ chức dẫn đến "các vụ va chạm" cướp đi tính mạng con người và khiến đường phố, nơi lẽ ra phải an toàn và giúp kết nối mọi người, lại giống hệt như trò Frogger.[25]

[25] Frogger (hay còn gọi là "Ếch qua đường") là trò chơi điện tử, trong đó người chơi vào vai một chú ếch phải tìm cách băng qua con đường cao tốc đầy xe cộ để trở lại đầm lầy bên kia đường. (BTV)

Thụy Điển có một kế hoạch quy mô lớn để đạt được mục tiêu này, từ việc nâng cấp mức độ an toàn và áp dụng công nghệ cao cấp hơn trong ô tô, tái thiết kế đường phố để hạn chế bớt tốc độ di chuyển và giao thông chủ động, chiến dịch phạt tự động không chỉ phạt những người đi quá tốc độ mà còn ghi nhận những công dân tuân thủ pháp luật. Thụy Điển cũng thử áp dụng kinh tế học hành vi để viết trò chơi ứng dụng lấy đề tài từ các vấn đề còn tồn tại và khiến việc giữ an toàn trở nên vui nhộn hơn. Cùng với nhóm của mình,[26] tôi quyết tâm học hỏi Vision Zero để áp dụng vào những đường phố nguy hiểm của Chicago nhằm tạo ra sự khác biệt. Năm 2012, Chicago đã làm theo hướng tiếp cận của Vision Zero và đã có nhiều thành phố lớn khác học tập theo, trong đó có New York, San Francisco và Los Angeles.

[26] Luann Hamilton, người quản lý việc lên kế hoạch và phát triển dự án; Janet Attarian, người chỉ đạo chương trình Complete Streets; Kiersten Grove, điều phối viên đường bộ; và rất nhiều con người hăng hái khác với kế hoạch của chúng tôi. (TG)

Trước khi công bố kế hoạch Complete Streets (Đường phố hoàn thiện) ở Chicago, các đơn vị hoạch định chính sách đã áp dụng chính sách Vision Zero, theo đó tới năm 2020, chúng tôi muốn đạt được mục tiêu không có vụ tử vong do tai nạn giao thông nào. Các bạn có thể tự hỏi tại sao và làm thế nào chúng tôi lại nghĩ rằng mình có thể đạt được mục tiêu này, khi hiện có tới 125 trường hợp một năm, trong đó hơn một phần tư nạn nhân là người đi bộ, mà không có trong tay kế hoạch vĩ mô nào. Để tạo ra thay đổi lớn trong giai đoạn 10 năm, ngoài tái thiết đường phố và tiến hành giáo dục toàn diện cho người dân, chúng tôi cũng tăng cường thực hiện chương trình camera giám sát đèn đỏ và thông qua bộ luật về chương trình bắt phạt tự động toàn diện bằng camera theo dõi tốc độ. Vision Zero đã đạt được mục tiêu ngay khi chiến dịch giáo dục "An toàn, Tỉnh táo" của Chicago được triển khai, chúng tôi đã xây dựng chiến dịch này như một công cụ marketing nổi bật về sức ảnh hưởng và cảm xúc.

Chiến dịch được điều chỉnh khá nhiều lần. Bản chạy thử đầu tiên được nhóm công tác và tổ cố vấn đưa ra mang hơi hướng cải tiến từ một chương trình đã lỗi thời của chính phủ, tập trung quá mức vào việc đi bộ thiếu chú ý, chủ yếu nhấn mạnh vào ô tô thay vì đưa ra các thông điệp có thể thu hút được sự quan tâm của cả lái xe và người đi bộ. Các ban ngành thành phố và đối tác tư nhân thường xem nhẹ một lượng lớn các phương tiện quảng cáo sẵn có, từ các bảng yết thị của thành phố, trạm tàu điện ngầm, mặt trong và mặt ngoài xe buýt, tàu điện, cho tới chính các không gian công cộng và thậm chí là xe chở rác. Chúng tôi hướng tới việc tận dụng tất cả các nguồn tài sản này để ngăn chặn chấn thương và tử nạn trên đường phố. Để làm vậy, chúng tôi cần một chiến dịch tương xứng và chiến dịch này cùng phải thật mạnh mẽ về mặt hình ảnh.

Một buổi sáng, khi đang tiến hành dự án, tôi nghe nói một chiếc xe đi quá tốc độ đã đâm vào một bé trai tám tuổi khi cậu bé vừa bước ra khỏi vỉa hè trên đường đến trường. Cậu bé sống sót, nhưng bàn chân của cậu bị xe chèn qua và có thể sẽ phải cắt bỏ. Lái xe đã bỏ trốn, như cái cách mà họ vẫn thường làm ở Chicago. Tai nạn khủng khiếp này đã củng cố thêm quyết tâm của tôi. Tôi nói với nhóm của mình rằng tôi muốn những hình ảnh đồ họa thực tế về sự tàn khốc cùng những thiệt hại do hành vi này gây ra phải được đặt lên trước tiên và ngay trọng tâm của chiến dịch. Ý

tưởng này đã vấp phải sự phản đối lúc đầu của nhóm người đi bộ bởi họ cảm thấy điều đó quá tiêu cực và dễ gây tranh cãi, khiến mọi người mất hứng. Nhưng chúng tôi không quảng bá thể thành viên hệ thống chia sẻ xe đạp, mà nhắm đến việc thay đổi những hành vi xấu có thể làm thay đổi cuộc đời con người mãi mãi. Chúng tôi nhắm tới thứ văn hóa vẫn coi các va chạm có thể tránh được này là "tai nạn" và biến nó thành điều "khó dung thứ".

Chúng tôi gọi chiến dịch mới là "Điều đó tùy thuộc vào bạn". Chiến dịch này nhắm đến các bậc phụ huynh và con cái. Chúng tôi sử dụng những hình ảnh có tính tác động mạnh để nêu bật hậu quả sau va chạm, kết hợp với thông điệp nhấn mạnh rằng đây có thể là những người thân yêu của bạn để khiến chúng mang tính cá nhân. Mục tiêu của chúng tôi là tạo ra văn hóa chung về trách nhiệm cá nhân trong thành phố và nâng cao nhận thức về tử nạn giao thông, coi đó là một vấn đề có thể tránh khỏi bằng các biện pháp hữu hình.

Để nhấn mạnh vào cuộc sống thực mà không phải là các con số thống kê, chúng tôi đưa ra ý tưởng sử dụng không gian công cộng và mô phỏng lại 32 người đi bộ đã tử nạn năm trước nhằm nhắc nhở mọi người về những mất mát do các "tai nạn" được chấp nhận này gây ra. Ban đầu, tôi muốn mời nghệ sĩ nổi tiếng Marc Jenkins, người đã tạo ra "người băng keo" đặt tại các không gian công cộng. Tuy Marc bận và không thể tham gia nhưng chúng tôi đã sử dụng ý tưởng của anh và mặc áo Vision Zero cho 32 hình nhân để công chúng biết họ đại diện cho những người dân Chicago, những nạn nhân của các vụ tai nạn giao thông. Khi tiết trời ấm lên, chúng tôi mở chiến dịch trên con đường đông đúc nhất của thành phố, Wacker Drive.

Đương nhiên, cũng có vài cú vấp. Trong buổi sáng đầu tiên của chiến dịch, tôi nhận được cuộc gọi báo rằng một trong những hình nhân ở State Street, khu phố lớn đông người mua sắm và qua lại, đã bị kéo tụt quần và chổng mông vào người qua đường trong giờ cao điểm. Để ngăn việc này tái diễn, chúng tôi đã bôi keo vĩnh viễn vào từng chiếc quần. Mặc cho một vài thất bại nho nhỏ, đôi khi khá buồn cười, dự án này là một thành công đáng kể, thu hút được sự quan tâm lớn từ báo chí.

Chúng tôi triển khai Vision Zero vào năm 2012 và đến năm 2013, tỷ lệ tử vong do tai nạn đã giảm xuống còn 7,5%, trong khi những nơi khác trong bang, với những người chống lại các sáng kiến an toàn của chúng tôi, lại có số người tử vong trên đường phố tăng hơn trước.

Trong mọi dự án và sáng kiến của mình, dù trên trang web, mạng xã hội hay ở các bài phỏng vấn, chúng tôi luôn chủ động giới thiệu với công chúng tầm nhìn bền vững về tương lai. Sau đó, chúng tôi bàn giao thành quả đúng hạn và trong tầm ngân sách. Chúng tôi cũng nỗ lực làm việc để đạt được lợi nhuận lớn nhất cho người đóng thuế và hạn chế tối đa việc gây sức ép lên hệ thống tài chính công. Dù làm gì, bạn cũng sẽ luôn vấp phải những lời gièm pha và những người phản đối, nhưng nếu bạn đưa ra được càng nhiều thông tin tới mọi người càng tốt, hãy vươn tay mời họ tham gia, và chỉ cho họ thấy những lợi ích trong sáng kiến của bạn, bạn sẽ tăng khả năng thành công của mình thêm rất nhiều lần.

Bạn nên làm gì?

Thừa nhận mình đang gặp vấn đề. Tìm ra phương pháp tích cực, thực tế để giải quyết chúng.

Đừng sợ phải đặt ra những mục tiêu táo bạo có vẻ không tưởng. Không có gì vĩ đại lại dễ dàng.

Chia nhỏ mục tiêu táo bạo của mình ra thành các mốc dễ quản lý hơn theo những khung thời gian hợp lý.

Biến công chúng thành đối tác bằng cách cho họ thấy vấn đề trước mắt tác động đến cuộc sống cá nhân và thực tiễn của mọi người như thế nào.

Dẫn đầu: đưa ra các lựa chọn khó khăn để giải quyết vấn đề, có thể là camera tốc độ, hạ ngưỡng giới hạn tốc độ, hay các hình phạt nghiêm khắc nếu để xảy ra chấn thương hay tử vong do cẩu thả.

Đánh giá hiệu quả công việc và luôn đánh giá lại các công cụ hiệu quả nhất để đạt được mục tiêu của mình.

Bài học số 5
Gây quỹ một cách sáng tạo

Tìm kiếm nguồn vốn đầu tư tưởng như không tồn tại, tận dụng tối đa ngân sách hạn hẹp và sáng tạo từ những điều cơ bản.

Bạn có thể có những ý tưởng tuyệt vời nhất, những bản kế hoạch đẹp đẽ nhất và những nhà đầu tư xếp hàng dài, nhưng suy cho cùng, nếu không gây được quỹ cho các dự án đầy tham vọng của mình, tất cả sẽ chỉ là con số 0. Đừng hiểu nhầm ý tôi, tôi không nói rằng bạn phải nắm được nguồn vốn cho từng dự án ngay từ khi khởi động – thậm chí là ngược lại. Bởi nếu đúng như vậy thì gần như chẳng có dự án nào có thể bắt đầu được cả. Dự án đường ven sông Chicago Riverwalk là một ví dụ tuyệt vời cho điều này. Chúng tôi đã ấp ủ một tầm nhìn và biết có thể gọi được vốn nếu bản phác thảo thiết kế gây hứng thú cho các cổ đông, nhưng chúng tôi không chắc chắn về nguồn vốn ngay từ đầu. Thành thật mà nói, chúng tôi không có chút vốn nào. Nhưng nhóm dự án trong CDOT, văn phòng giám đốc tài chính và nhóm quan hệ chính quyền liên bang ở D.C. đã cùng nhau tìm ra một kế hoạch tài chính nhà nước-tư nhân sáng tạo để tiến hành dự án. Trong trí nhớ của mình, tôi chưa bao giờ phải dừng một sáng kiến chỉ vì tình trạng cụt vốn, từ công ty xe tải bán đồ ăn lưu động, cho tới các dự án thuê xe hợp đồng ở Zipcar, cầu Phố 11 trị giá 365 triệu đô-la ở Chicago, hai chương trình chia sẻ xe đạp, đường Bloomingdale Trail, các làn đường xe đạp dài hàng trăm dặm và còn nhiều dự án nữa. Khi bạn đặt chân vào một tổ chức, luôn có cách để đánh giá các đòn bẩy tài chính, sau đó tìm ra phương thức thu hút vốn cho các dự án của mình một cách đầy sáng tạo.

Dưới đây là một vài bước cơ bản để đánh giá tình hình tài chính khi bước chân vào một tổ chức mới:

1. Xác định nguồn tiền mặt và việc sử dụng chúng

Bạn có bao nhiêu tiền mặt trong tay? Bao nhiêu trong số đó dành riêng cho các dự án không thể thương lượng điều chỉnh? Dù bạn đang làm việc trong khu vực tư nhân hay nhà nước, việc nắm được tường tận ngân sách của mình là điều tối quan trọng. Kiến thức là sức mạnh và đó không chỉ đơn thuần là biết các con số mà phải hiểu được ý nghĩa đằng sau từng con số đó. Các thu nhập có được bằng cách nào? Chúng được dự kiến sử dụng ra sao? Bạn đang thua lỗ hay đã có lợi nhuận? Dòng tiền của bạn có tính chất mùa vụ hay không?

Ở Washington, D.C., DDOT có một cơ chế gây quỹ tuyệt vời gọi là "quỹ hợp nhất" do Dan Tangherlini khởi xướng từ giữa những năm 2000. Giám đốc Ngân sách của chúng tôi, Matt Brown, và sau đó là Leah Treat, người hiện đang lãnh đạo Cục Giao thông Vận tải Porland, đã dạy cho tôi quỹ hợp nhất là gì và làm thế nào để vận hành nó. Cũng giống như bất kỳ Sở Giao thông Vận tải nào, chúng tôi có nguồn ngân sách vốn lớn dành cho các dự án xây dựng và một nguồn ngân sách phân bổ cho mọi thứ từ lấp ổ gà, trả lương nhân viên, cho đến điều hành các dịch vụ như Capital Bikeshare. Vốn hợp nhất còn được biết tới như "quỹ doanh nghiệp". Về bản chất, sự tuyệt diệu của nó nằm ở cốt lõi nhà nước-tư nhân bởi quỹ này cho phép chúng tôi "tự lực cánh sinh". Nếu thiết lập được chương trình đỗ xe hiệu quả, giúp mang lại lợi nhuận cao hơn và tiết kiệm chi phí hoạt động nhờ các công nghệ mới như trả tiền qua điện thoại, DDOT có thể giữ lại khoản tiền đó và tái đầu tư vào các chương trình riêng. Rất nhiều người sẽ cảm thấy điều này là bình thường, nhưng việc các thành phố sử dụng dòng tái đầu tư riêng biệt cho một ban ngành hoặc cơ sở hạ tầng là không hề phổ biến, trừ thuế khí ga địa phương. Trong hầu hết các trường hợp, tất cả nguồn thu nhập mới đều được đưa vào quỹ chung và được ban quản lý tái phân bổ thông qua văn phòng ngân sách chính dưới sự phê chuẩn hợp pháp.

Khi quỹ hợp nhất được tạo ra vào đầu những năm 2000, ủy ban thành phố đã nhìn xa trông rộng và nhận thấy giao thông vận tải cũng tương tự như một dịch vụ tiện ích, nó đòi hỏi phải có một nguồn vốn lâu bền, ổn định và dự đoán được theo thời gian. Thành phố đã phải chịu hệ quả của việc luân chuyển liên tục các cán bộ cấp cao do bản chất của chu kỳ chính trị và bởi ban lãnh đạo thường đến và đi theo nhiệm kỳ của ngài thị trưởng. Điều này đã cản trở sự nhất quán trong việc hoạch định và thi hành chính sách. Quỹ hợp nhất giúp duy trì tính ổn định cho các dự án trải dài qua các nhiệm kỳ quản lý khác nhau. Tương tự như quỹ ủy thác đường cao tốc ở cấp độ liên bang, Dan và Thị trưởng Anthony Williams nhận ra nếu không có các nguồn vốn bền vững trong

khoảng thời gian dài, việc cấp vốn từng ngày sẽ bị phụ thuộc vào "cảm hứng" của chính trị và việc chi một lần thông qua phân bổ. Với những người làm việc trong Sở như chúng tôi, tiền đề cơ bản nằm ở chỗ bất kỳ đơn vị nào được hưởng lợi từ việc sử dụng quyền ưu tiên đi trước đều có thể và nên bị thu phí sử dụng. Lệ phí đó sẽ được tái phân bổ vào quỹ doanh nghiệp để tạo ra cơ chế tự cấp vốn cho Sở và chúng tôi có thể sử dụng chúng cho các dự án địa phương, tương đương với quỹ thể thức liên bang.[27] Kết quả là chúng tôi có thể tạo ra các nhà khởi nghiệp trong DDOT, những người có được lợi nhuận từ chính công việc nội bộ của mình để cấp vốn cho các dự án trong tương lai. Chúng tôi có vô số tài sản sẵn có có thể mang lại lợi nhuận, từ các trạm đỗ xe và không gian cà phê vỉa hè, cho đến nguồn tài trợ dịch vụ và hợp đồng cơ sở thiết bị đường phố. Kiểm kê lại các tài sản này là việc rất quan trọng bởi chúng chính là cơ chế hỗ trợ tài chính để hoàn thành mục tiêu. Nếu có thể làm việc với các bên liên quan nhằm xây dựng cơ chế giúp nắm bắt giá trị mà việc cải tiến mang lại cho hệ thống, bạn có thể dễ dàng hoàn thành công việc và tạo động lực cho nhóm.

[27] Quỹ thể thức liên bang (federal formula fund): Các loại quỹ do chính phủ liên bang tài trợ dành cho các trường đại học công lập chuyên ngành nông nghiệp, được phân bổ cho lĩnh vực nghiên cứu nông nghiệp và đất rừng. (BTV)

2. Sắp đặt tầm nhìn và phân bổ ngân sách cho nó

Dù là khởi nghiệp hay bước vào một ban ngành mới trong nhà nước, điều quan trọng là bạn phải nhanh chóng nắm bắt được tình hình chung, đưa ra các ưu tiên rõ ràng, rồi đảm bảo chúng thể hiện được những gì mà lãnh đạo (thị trưởng, giám đốc điều hành/giám đốc) đề cao. Khi đánh giá nhu cầu của lãnh đạo, từ đó hiểu được các dự án và sáng kiến đã lên chương trình trước khi bạn đến và cần phải đạt được thành quả nào, hãy phân bổ ngân sách cho những gì ưu tiên trước. Ở đây dòng tiền rất quan trọng. Giả như bạn có dự án xây cầu trị giá 50 triệu đô-la, nhưng nó lại bị chậm một năm so với kế hoạch hoặc thiết kế, và khi bạn nhận dự án, nó cần tới 24 tháng để hoàn thành. Trông có vẻ như bạn cần 50 triệu đô-la trong năm 2016, nhưng khi đi vào chi tiết, có lẽ bạn sẽ cần 25 triệu vào năm 2017 và 25 triệu trong năm 2018. Đối với một dự án được cấp vốn liên bang, bạn cần chứng minh rằng tất cả ngân sách đã sẵn sàng trước khi bị gò ép vào một kế hoạch tài chính dè dặt. Như vậy, bạn có thể có 25 triệu mỗi năm (trong năm 2016 và 2017) để dùng cho các sáng kiến mới hơn. Một khi đã hoàn thành phân tích dòng tiền, bạn có thể xác định được những

nguồn vốn không ràng buộc có thể sử dụng cho các sáng kiến lớn và dự án thí điểm tự do.

Bước tiếp theo là tính toán và tìm ra những thiếu hụt dành cho sáng kiến của bạn, sau đó bạn có thể tìm ra nguồn thu mới hoặc tìm cách để nguồn vốn có thể du di từ những phân mục ưu tiên thấp sang các sáng kiến mới. Đây cũng chính là cách mà dự án Chicago Riverwalk đã tiến hành. Những khoản chi phí mềm ban đầu như thiết kế và kỹ thuật được lấy từ các dự án khác đang chậm tiến độ, hoặc các dự án tiêu tốn ít ngân sách có sẵn, những đồng đô-la tự do khi quy về một mối đã biến thành một lượng đáng kể. Sau đó, chúng tôi lên ý tưởng để tìm được nguồn vốn lớn hơn, bao gồm việc đưa ra các lựa chọn tài chính và lợi nhuận hấp dẫn phù hợp với nhóm cổ đông tư nhân.

Tốt nhất là tầm nhìn và mục tiêu của bạn nên được trình bày rõ ràng và chia nhỏ thành các mốc định tính có thể quản lý được trong một bản lịch trình hành động hoặc kế hoạch năm và được trình bày công khai. Bản lịch trình hoặc kế hoạch nên gắn kèm với các mục tiêu định lượng và ngân sách tài khóa, bao gồm các mục tiêu thu nhập và chi phí. Một khi đã hoàn thành, kế hoạch định tính sẽ gắn kết nội bộ với kế hoạch tài chính, có thể được gửi tới tay tất cả quản lý và cán bộ, lý tưởng nhất là nó sẽ trở thành tài liệu chính thống được ký tên bởi thị trưởng hoặc CEO và là tài liệu cán bộ công nhân viên bắt buộc phải đọc. Ngoài ra, chúng tôi còn có một ý tưởng không tồi dành cho các lãnh đạo sở hoặc ban ngành chịu trách nhiệm, đó là trả lời câu hỏi về mục tiêu và mốc sự kiện đã được thống nhất trong các buổi họp mặt trực tiếp. Việc này tạo điều kiện giúp các thành viên nhóm hiểu nhau hơn sau khi đã lên kế hoạch hành động và biến việc xây dựng chiến thuật giải quyết vấn đề khoảng trống quỹ, cách thức giải quyết chúng và công tác triển khai dự án trở thành nỗ lực tập thể.

3. Triển khai trách nhiệm lãi lỗ (P&L) càng rộng càng tốt

Tôi đã học được rằng nếu các nhà quản lý không chịu trách nhiệm về lãi lỗ trong phạm vi quyền hạn của mình, họ có thể đánh mất cảm giác sở hữu và cả nhận thức về tầm quan trọng của trách nhiệm tài khóa cũng như lợi tức đầu tư (ROI).[28] Nhân viên cũng sẽ mất đi cảm giác kết nối giữa dòng trên cùng,[29] trách nhiệm dòng dưới cùng,[30] và cuối cùng là mối quan hệ với chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng. Hiểu rõ ý thức về chuẩn đo và đòn bẩy tài chính giúp đề ra các mục tiêu thực tế và nhắm tới sản phẩm hoặc dịch vụ tốt hơn cho khách hàng dù là trong khối nhà nước hay tư nhân. Tại sao? Bởi để đạt được các mục tiêu tài chính, bạn

cần phải có sản phẩm với chất lượng tốt hơn và một chiến lược marketing tốt hơn để truyền tải mục tiêu giá trị và đảm bảo sử dụng. Trong một Sở Giao thông Vận tải thành phố, điều đó đồng nghĩa với máy thu tiền ở bãi đỗ kết nối với dịch vụ trả tiền qua điện thoại phải được duy trì hoạt động tốt hơn, dịch vụ chia sẻ xe đạp phải phân bố đồng đều với giá cả tốt hơn, trang web phù hợp, các ứng dụng điện thoại tiện ích và hơn thế nữa. Hiểu rõ và chịu trách nhiệm về lãi lỗ kết hợp với hệ thống quản lý hiệu suất lao động hiệu quả dựa trên các chuẩn đo định lượng là chìa khóa dẫn đến thành công. Nếu nhóm của bạn không tạo ra đủ lợi nhuận hoặc đang chi tiêu quá mức, thì môi trường cải tiến quy trình mang tính hợp tác và liên tục sẽ cần hướng đến việc giải quyết vấn đề cân bằng thu chi.

[28] Lợi tức đầu tư (Return On Investment – ROI) là chỉ số thể hiện tỷ lệ lợi nhuận ròng so với chi phí đã bỏ ra, hay tỷ lệ hoàn vốn khi bạn đầu tư vào bất kỳ dự án nào. (BTV)

[29] Ý chỉ doanh thu, vì đây là số liệu tính toán nằm ở dòng trên cùng của báo cáo kết quả kinh doanh. (BTV)

[30] Ý chỉ thu nhập ròng, vì đây là số liệu tính toán nằm ở dòng cuối cùng của báo cáo kết quả kinh doanh. (BTV)

4. Thiết lập quá trình dự thảo ngân sách chính thức

Để nhóm của bạn cảm thấy họ đã "đồng thuận" trong các mục tiêu S.M.A.R.T, hãy biến việc dự thảo ngân sách thành nỗ lực mang tính tập thể. Trong môi trường lý tưởng, các nhóm riêng lẻ chịu trách nhiệm đề ra các mục tiêu riêng và những mục tiêu này phải phù hợp với mục tiêu lớn hơn của toàn Sở hoặc công ty. Dù là tổ chức lớn hay nhỏ cỡ nào, đây cũng là một giáo lý tối quan trọng để dự thảo ngân sách hiệu quả. Nếu là giám đốc của CDOT, bạn phải đề ra mục tiêu cần có bao nhiêu nhựa đường để lấp đầy số ổ gà dự kiến dựa trên các xu hướng đã qua, cũng như nếu là chủ trạm trộn nhựa đường, bạn sẽ cần định hình xem mình sẽ bán được bao nhiêu. Cả hai bên đều cần xây dựng ngân sách và mục tiêu gắn liền với chúng và hiển nhiên, phải hiểu rằng cần xây dựng cả các kế hoạch đối phó với trường hợp bất ngờ (ví dụ như trường hợp Snowmageddon ở D.C. năm 2010, Sở chúng tôi đã chi tiêu nhiều hơn dự kiến tới 40 triệu đô-la). Khi đã dự tính được mục tiêu ở mức cao, các giả thuyết này cần được kiểm thử bởi người quản lý trực tiếp để đảm bảo chúng khả thi. Tốt nhất là thành viên trong nhóm ở công trường nên đề ra chuẩn đo cuối và xin xét duyệt qua từng bậc quản lý, thay vì quản lý áp đặt tiêu chuẩn này theo

phương thức từ trên xuống dưới. Bất kể là gì, bạn cũng cần có tầm nhìn chung trong cả tổ chức và điều này cần đến việc thiết lập mục tiêu cùng khả năng lãnh đạo mang tính định tính lẫn định lượng, cùng việc xây dựng sự đồng lòng trong tổ chức, các chuẩn đo và mục tiêu thống nhất.

5. Nhận thức được tầm quan trọng của ROI

Tôi thường nghe mọi người nói rằng "vậy thì quá tốn kém" khi họ bất đồng với ý kiến nào đó, dù là về triết lý hay bởi nó nằm trong lĩnh vực chuyên môn của họ. Ở cấp liên bang, chúng tôi thường xuyên phải nghe các chính khách nói rằng chúng ta không đủ tài chính để trả bảo hiểm cho người lao động, nâng mức lương cơ bản hoặc đầu tư cho các chương trình xã hội. Cũng chính những người đó lại cho rằng việc chi tới hàng trăm tỉ đô-la cho phòng vệ quân sự ở những vùng đất xa lạ là hành động hợp lý. Hãy thừa nhận sự thực rằng những xu hướng cảm tính này không nằm ở trách nhiệm tài khóa mà chủ yếu là ưu tiên về mặt tài khóa cũng như chương trình. Do vậy, khi mọi người nói với tôi rằng "xe điện tốn kém quá", "hệ thống buýt nhanh tốn kém quá", hoặc "làm sao chúng ta đủ tiền cho con đường ven sông mới?", tôi luôn đưa ra một đáp án duy nhất: Lợi tức đầu tư là gì? Các thành phố cần quản lý và sử dụng tiền của người dân hiệu quả, nhưng họ cũng cần làm việc để tăng giá trị của từng đồng đô-la lên cao nhất. Ví dụ, chúng tôi đã sử dụng 1,6 tỉ đô-la cho mạng lưới xe điện ở Washington, D.C., nhưng dựa trên một nghiên cứu chuyên sâu về sử dụng đất đai, dự án đó dự tính sẽ đem lại hơn 8 tỉ đô-la cho thành phố, với lợi nhuận cao gấp năm lần, do đó, tôi cảm thấy chúng tôi có cơ sở vững chắc để bù lại tốn kém cho dự án đó. Trong trường hợp này, việc nhìn vào lợi nhuận dự kiến bắt nguồn từ bất động sản mới, khu cư dân mới và các công việc mới là khá hữu ích. Những nguồn thu này tổng hợp lại có thể đủ để ban hành trái phiếu chính phủ nhằm tạo vốn đầu tư cho dự án. Ở một ví dụ khác, nếu tôi tiêu tốn hơn 50% chi phí lấp mỗi ổ gà do việc sử dụng nguyên vật liệu đắt hơn mà không có ưu điểm gì vượt trội (ví dụ như tăng số ổ gà lấp được trong mỗi giờ) và khả năng giảm thiểu nguy hiểm ổ gà chỉ hơn 20% so với nguyên vật liệu thường dùng, điều đó có nghĩa là lợi tức đầu tư đã bị âm và do đó, dự án sẽ không được triển khai. Tương tự, nếu một công nghệ hay dịch vụ mới đắt đỏ hơn 20% nhưng lại giúp lấp ổ gà nhanh hơn tới năm lần trong cùng một khoảng thời gian và giảm bớt tổng sức lao động tới hơn 50%, chúng ta sẽ có sự lựa chọn ở đây.

Bạn cần phải có quá trình chọn lọc thật hiệu quả để tìm ra những gì xứng đáng đầu tư. Không một dự án nào được thông qua nếu

không được xem xét về mặt lợi tức đầu tư. Thực tế, việc tính toán lợi tức đầu tư có thể rất phức tạp trong khối nhà nước, bởi ở đây tồn tại quá nhiều giá trị khó đo lường, nhưng lại có tác động tích cực tới chính phủ, ví dụ như xét trên khía cạnh bình đẳng, hay khuyến khích người dân chuyển từ các phương thức giao thông phát sinh nhiều khí thải sang phương thức đạp xe tốt cho môi trường. Tôi tin bạn có thể định lượng được những lợi ích này đối với xã hội và bạn cần phải làm vậy nếu muốn hòa vốn với nguồn thu từ vận hành đơn thuần. Các nghiên cứu cho thấy với mỗi đồng đô-la chi cho đường xe đạp, thành phố sẽ thu được 6-24 đô-la trong tương lai nhờ giảm thiểu ô nhiễm, hạn chế ách tắc giao thông, tăng cường sức khỏe người dân và giảm được nhiều tai nạn hơn. Hãy tìm cách để tiêu chuẩn hóa phương thức tiếp cận về lợi tức đầu tư và định lượng hóa những gì mọi người cho là lợi ích khó đong đếm. Bạn sẽ nhận thấy rằng, lợi nhuận thu được từ rất nhiều dự án của mình có thể giúp tăng cường khoản đầu tư tương lai và hỗ trợ việc đưa ra các quyết định khôn ngoan sau này.[31]

[31] Ví dụ, http://journalistsresource.org/studies/environment/transportation/societal-costs-benefits-commuter-bicycling. (TG)

Giờ sẽ là một chút mâu thuẫn. Bạn cần phải đa dạng hóa danh mục đầu tư. Người ta sẽ không bao giờ dồn toàn bộ danh mục đầu tư cá nhân vào trái phiếu với mức lãi suất an toàn 4% khi chỉ số S&P 500 mang tới lợi nhuận 13% một năm và các quỹ công nghệ sinh lãi tới gần 20%.[32] Mọi chuyện cũng tương tự khi xét từ quan điểm tài chính xây dựng cơ sở hạ tầng. Lát đường tương đương với đặt tiền vào trái phiếu. Đây là những khoản chi vốn lớn với lãi suất thấp và có kỳ hạn dài hơn so với đường xe đạp. Một chỗ nghỉ chân cho khách bộ hành hay đồng hồ đo ở các điểm đỗ xe mới sẽ mang lại ROI lớn hơn đáng kể và ngay lập tức. Khi phác thảo các nguồn lợi tức đầu tư, hãy nhớ cân đối chúng dựa trên lượng tiền bạn đầu tư và lãi suất tương ứng. Đương nhiên, tôi không nói rằng bạn không nên lát đường – thậm chí là ngược lại. Ý của tôi là bạn không nên đầu tư toàn bộ ngân sách vào một cơ sở hạ tầng đắt đỏ, nặng nề. Chìa khóa dẫn đến thành công của tôi là đa dạng hóa danh mục đầu tư và thu lợi nhuận từ các khoảng không gian để tái đầu tư vào các cơ sở hạ tầng cùng dịch vụ nhẹ nhàng hơn.

[32] Quỹ hoán đổi danh mục (exchange traded fund) NASDAQ QQQ trong năm 2014. (TG)

Ví dụ về các làn đường xe đạp ở Chicago

Năm 2011, chúng tôi đề ra mục tiêu đầy tham vọng là xây dựng

hàng trăm ki-lô-mét đường xe đạp được bảo vệ ở Chicago. Trước giờ, người ta chưa từng thấy mức độ cam kết nào như vậy và nó có tiềm năng trở thành một tiền lệ mới cho các thành phố trên cả nước, bởi chúng tôi cam kết thực hiện các đường xe đạp được bảo vệ, thay vì các đường xe đạp truyền thống vốn hiếm khi cần phải dịch bỏ làn đường và di chuyển các điểm đỗ xe.

Trước khi tôi nhậm chức lãnh đạo CDOT và chúng tôi phải điều chỉnh để phù hợp với các cam kết của ngài thị trưởng, thực ra tôi khá hoảng sợ và đã gạch bớt đi từ "được bảo vệ", chỉ để lại "đường xe đạp", bởi chúng tôi biết rằng việc đầu tư, lên kế hoạch và xây dựng tới hàng trăm ki-lô-mét đường xe đạp trong khung thời gian đề ra (ở một số thành phố là hơn 300km "làn đường" theo cách đo đếm của họ) là gần như bất khả thi. Thêm vào đó, các con đường thường có độ rộng khác nhau, do đó, bắt buộc phải có dạng thiết kế khác nhau theo từng phân đoạn, loại bỏ bớt phần đường chia đôi tại một số điểm. Chúng tôi có thể sẽ vi phạm bản hướng dẫn chặt chẽ về thiết kế đường phố, vốn nằm trong thẩm quyền của bang, cũng như tại nơi chúng tôi dùng vốn liên bang. Trong buổi họp báo, Thị trưởng Emanuel đã dừng lại khi nhìn thấy những gì tôi gạch bỏ. Anh quyết định bỏ qua ý định của tôi và tuyên bố mục tiêu là "160km đường xe đạp được bảo vệ". Tôi thấy mình vừa đau khổ vừa háo hức. Chưa hề có quỹ riêng nào cho mục tiêu này và hơn hết thảy, tôi sớm nhận ra, cuối cùng thì những người kiểm soát tài chính cũng không hề hứng thú với kế hoạch này. Việc này đặt tôi vào một vị thế kỳ quặc: Tôi phải đối đầu với những người có thẩm quyền về ngân sách thành phố để được xây dựng đường xe đạp mà ngài thị trưởng yêu cầu. Đây quả là một nhiệm vụ khó nhằn.

Khi làm việc trong môi trường chính trị (và mọi việc đều có tính chính trị ở cả khu vực tư nhân lẫn nhà nước), bạn cần học cách đứng về cả hai phía. Trong ví dụ này, chính đội ngũ nhân viên thông minh và sáng tạo tuyệt vời của tôi, dẫn đầu là Luann Hamilton và Scott Kubly trong nhóm phát triển dự án, nhóm thiết kế xây dựng giao thông vận tải, cùng phó quản lý, thiên tài tiền tệ Leah Treat trong đội tài chính, là những người đã xoay xở tìm ra vốn đầu tư theo yêu cầu của thị trưởng.

Với mục tiêu đầy tham vọng đã được công bố, chúng tôi xây dựng đường xe đạp được bảo vệ đầu tiên trong vòng 30 ngày kể từ khi Thị trưởng Emanuel nhậm chức. Để làm vậy, chúng tôi đã đi xin, vay mượn và cả rút bớt vốn từ các danh mục khác. Chúng tôi gom góp vài nghìn đô-la từ dự án trải đường và kẻ vạch giao thông, dùng nguồn nhân lực nội bộ bất kỳ lúc nào có thể và do khung

thời gian eo hẹp, nhóm xe đạp CDOT cùng Hiệp hội Giao thông Tích cực đã gõ cửa từng nhà để tuyên truyền về dự án. Nhờ vậy, vị ủy viên hội đồng thành phố cũng tham gia và giúp chúng tôi thuyết phục các cử tri trong hội đồng để họ thấy được giá trị của dự án. Quỹ SRAM, trực thuộc Tập đoàn Xe đạp SRAM, có trụ sở tại Chicago, do nhà hoạt động vì xe đạp lâu năm Randy Neufeud lãnh đạo, đã ủng hộ vật liệu đánh dấu nhựa dẻo trị giá 15.000 đô-la để giúp chúng tôi hoàn thành nhiệm vụ. Nhóm xe đạp CDOT, do điều phối viên xe đạp lâu năm Ben Gomberg chỉ huy, đã đến và gấp rút xây dựng từng chi tiết để hoàn thành mục tiêu 30 ngày. Chúng tôi muốn tất cả mọi người trong thành phố thấy được một làn đường có thể thực hiện nhanh như thế nào và gặt hái hiệu quả tích cực ngay lập tức trước khi để lỡ thời điểm. Trong năm tiếp theo, chúng tôi phải hoàn thành được 40 ki-lô-mét để kịp tiến độ.

Trong suốt hai năm 2011 và 2012, chúng tôi đã dành tám tháng để tiếp cận cộng đồng ở từng ngóc ngách thành phố. Qua đó, nhóm hoạch định và nhóm xe đạp đã làm việc cùng công ty Sam Schwartz Engineering để xây dựng "Bản kế hoạch Đường phố Chicago cho xe đạp năm 2020".[33] Bản kế hoạch kêu gọi 1.000km đường xe đạp được trang bị đầy đủ cơ sở vật chất ở Chicago, hay một cơ sở vật chất chất lượng cao trong bán kính 1km đối với mỗi thị dân. Dù vậy, chúng tôi vẫn không có một khoản ngân sách riêng để thực sự triển khai đề án và tôi không muốn cho ngài thị trưởng biết về những xung đột chúng tôi gặp phải từ phía phòng ngân sách. Trong năm 2014 và 2015, chúng tôi lên kế hoạch sử dụng Quỹ Giảm thiểu Ùn tắc và Cải thiện Chất lượng Không khí liên bang cùng một nguồn vốn liên bang vốn định sử dụng cho hệ thống xe đạp chia sẻ. Chúng tôi nhận ra có những dự án có mức ưu tiên thấp hơn mà chúng tôi có thể đẩy ra ngoài, cấp vốn khác, hoặc cấp vốn sau trong tương lai. Nhưng trong năm 2012 và 2013, chúng tôi không có gì. Trợ cấp liên bang yêu cầu một loạt thủ tục giấy tờ và quy trình phức tạp, do đó rất khó để có tiền ngay lập tức, ngay cả khi có sự đảm bảo từ tổ chức hoạch định thành phố tại địa phương. Cùng lúc đó, chúng tôi hầu như không nhận được bất kỳ nguồn tiền nào từ phòng ngân sách. Do đó, chúng tôi đã chọn thực hiện vài thủ thuật để có thể hoàn thành chương trình xe đạp của ngài thị trưởng ngay lập tức:

33 http://chicagobikes.org/pdf/2012Projects/ChicagoStreetsforCycling2020.pdf. (TG)

Khi đã có bản kế hoạch toàn thành phố, chúng tôi đưa kế hoạch xe đạp vào những con đường đã có lịch lát đường nhằm gánh đỡ, ghép chi phí trải đường và kẻ vạch vào với nhau.

Chúng tôi trải nhựa được nhiều trục đường chính hơn cả số đường từng được trải trong cả thập kỷ trước nhờ thay đổi độ sâu bề mặt trải nhựa trong hợp đồng từ đó kéo dài nguồn vốn gần như gấp đôi, có thêm nhiều đường hơn. Điều này đồng nghĩa với nhiều cơ hội cho đường xe đạp hơn.

Chúng tôi thỉnh cầu ủy viên hội đồng thành phố, những người ủng hộ cơ sở hạ tầng xe đạp, sử dụng một phần quỹ tự do của họ để bù vào nguồn vốn cho những khoản nhỏ hơn như cột neo chia làn xe đạp và ô tô. Khi chúng tôi mở rộng ra nhiều khu dân cư hơn, có thêm các ủy viên khác gọi tới để hỏi xem họ có thể thêm nhiều đường xe đạp hơn bằng cách nào. Bằng cách này, chúng tôi dần thu được sự ủng hộ nhờ quảng bá mạng lưới mở rộng và ý thức chính trị của các chính khách địa phương muốn theo kịp các khu dân cư lân cận.

Chúng tôi cố gắng thương lượng với phòng ngân sách để có tiền cho các vạch kẻ đường cơ bản, công việc vô cùng cần thiết và là mối quan tâm hàng đầu về an toàn giao thông khi tôi nhậm chức. Dù chưa đủ tiền cho tất cả các vạch kẻ đường cần làm, nhưng nguồn tài chính này vẫn rất có ích cho việc lắp đặt các thiết bị dành cho xe đạp khi vẽ lại đường.

Chúng tôi bắt đầu tiến hành các tiện ích trong phạm vi nhỏ hơn bao gồm các nhà phát triển, để đáp ứng tiêu chuẩn cao hơn nhiều trong việc phục hồi các con đường rộng rãi. Sắp đặt này đã phát triển thành một hệ thống chung cho phép thành phố và khu vực tư nhân thu được nhiều lợi ích bằng cách chia sẻ chi phí hay khôi phục các dự án thương mại. Điều này cũng giúp cắt giảm tối đa chi phí và tiền thuế. Có nghĩa là sẽ có thêm nhiều đường xe đạp được mở.

Và việc này đã có hiệu quả. Một số người thắc mắc về thứ tự các dự án chúng tôi chọn lựa và mối liên hệ tổng thể ngắn hạn, nhưng chúng tôi muốn và cần vươn đủ rộng để kết nối các khu vực khác nhau trong thành phố. Trong hai năm đầu tiên, từ nguồn ngân sách trống không, chúng tôi đã hoàn thành mọi mục tiêu và xây dựng được một nửa mạng lưới cho đến khi tiền từ liên bang cuối cùng cũng đổ về.

Đây có phải là một điều kỳ diệu không? Có vẻ như vậy, nhưng không. Đó là trí tuệ và sự cống hiến hết mình của một nhóm người không chọn câu trả lời "không". Người ta thường hay dễ dàng từ bỏ khi phải đối mặt với vô số khó khăn tại bất kỳ thời điểm nào, nhưng từ bỏ không phải là lựa chọn của các nhà khởi

nghiệp xã hội. Chúng tôi đại diện cho công chúng, và sẽ kiên trì đến cùng. Dù vốn đầu tư không nên là yếu tố quyết định trong việc lựa chọn theo đuổi một dự án, nhưng suy cho cùng nó vẫn ảnh hưởng tới việc dự án có được thực hiện hay không. Trên nhiều phương diện, cách giải quyết chương trình xe đạp ở Chicago đã thể hiện phương thức điển hình của các công ty khởi nghiệp ở khối tư nhân. Chúng tôi khởi động chương trình cho đến khi có được vốn đầu tư cho những năm sau đó. Trong giai đoạn đó, chúng tôi giữ cho chi phí ở mức tối thiểu, cắt bỏ hợp đồng và lương thưởng phụ, sử dụng các nguồn thu để phát triển chương trình, tương tự như một nhà khởi nghiệp trong khối tư nhân sẽ làm cho đến khi họ có thể thu xếp được một khoản nợ hay huy động vốn từ việc phát hành cổ phiếu. Cách tiếp cận này trong tài chính công mang tới mức linh hoạt lớn hơn trong khoảng thời gian ngắn, cho phép chúng tôi đảm nhiệm thêm nhiều dự án cải tiến từ lúc phát triển dự án cho đến triển khai.

Bạn nên làm gì?

Bạn phải quảng bá tầm nhìn của mình trong nội bộ lẫn bên ngoài để có được sự ủng hộ và ngân sách đi kèm. Tốt nhất là hãy mô tả tầm nhìn dưới dạng văn bản và khi cấp trên đã phê duyệt, hãy phổ biến chúng càng rộng rãi càng tốt.

Có quy trình dự thảo ngân sách đúng thủ tục và đưa quy trình xuống càng sâu trong tổ chức càng tốt. Tất cả mọi người nên nhận thức được các rủi ro đầu tư và tầm ảnh hưởng của từng đồng đô-la được chi ra tới sản phẩm hoặc dịch vụ cuối dành cho khách hàng.

Lý tưởng nhất là bạn có thể tạo ra lợi nhuận để củng cố tinh thần khởi nghiệp và hiểu thêm giá trị tài sản cùng dịch vụ của bạn. Hãy làm việc cùng các lãnh đạo để có khả năng tự đầu tư cho chương trình ở mức tối đa. Càng nhiều khả năng tự kiểm soát đồng nghĩa với càng nhiều người được trao quyền tự quyết và các quyết định được đưa ra nhanh hơn và linh hoạt hơn.

Đừng lo lắng về "chi phí" khởi động ban đầu. Hãy tập trung vào việc liệu việc đó có thu được lợi nhuận tương đương với vốn đầu tư không, cho dù là đường xe đạp 1km hay hệ thống xe điện 80km.

Có chí thì nên, chỉ cần quyết tâm, bạn sẽ có cách tìm ra nguồn vốn. Nếu bạn đã nắm được tư tưởng đó, những người làm việc cho bạn và cùng bạn cũng sẽ thấy vậy. Đừng bỏ cuộc.

Bài học số 6
Kết nối khối tư nhân và nhà nước

Xây dựng hệ thống nhà nước chủ động tích cực, nhờ đó mang lại cuộc sống tốt đẹp hơn cho mọi người.

Ngày 13 tháng 8 năm 2014, thành phố Boston tổ chức một cuộc trưng cầu dân ý về ứng dụng điện thoại mới gây tranh cãi có tên Haystack. Haystack là một ứng dụng đỗ xe theo nhu cầu, mô phỏng theo Uber và được giới thiệu ở Boston chỉ 12 ngày trước, trong một bữa tiệc xa hoa. Một phóng viên đã mô tả Haystack như một thứ gì đó bước ra từ series phim Silicon Valley (Thung lũng Silicon) của HBO. Chỉ sau vài ngày, vị CEO Eric Meyer, 24 tuổi, đã phải hứng chịu cơn giông bão liên quan tới ứng dụng này khi phải đối mặt với tòa án thành phố Boston. Anh gặp khó khăn trong việc phản bác lại lời buộc tội cho rằng ứng dụng đang thu lợi nhuận từ không gian công cộng, khi bán "thông tin" về các điểm đỗ xe còn trống. Trong buổi trưng cầu dân ý có tổ chức về lệnh cấm của tòa án đối với ứng dụng điện thoại này, Meyer cảnh báo rằng việc "ngăn cấm ứng dụng sẽ là một dấu hiệu cho thấy thành phố đang chống lại sự đổi mới". Anh gọi quyết định này là "điểm xấu" đối với các nhà khởi nghiệp trẻ muốn được tham gia vào môi trường công nghệ non trẻ của thành phố như anh.

Sự chết yểu của ứng dụng Haystack, dù là bức tranh biếm họa của động lực phát triển trong khối tư nhân và nhà nước, đã cho thấy sự mâu thuẫn trong mối quan tâm của hai bên và hơn bao giờ hết, tại sao mỗi bên lại cần hiểu được lập trường của đối phương thay vì chống lại nhau. Trong con mắt của chính quyền thành phố, thông qua việc dùng tài sản nhà nước để thu lợi, Haystack đã thất bại trong việc nhìn nhận nghĩa vụ cơ bản của thành phố là đảm bảo cho mọi người dân được tiếp cận không gian công cộng một

cách công bằng. Trong khi đó, chính quyền thành phố lại chưa sẵn sàng với một tầm nhìn nhạy bén để có thể hợp tác và tận dụng lực bẩy của công nghệ điện thoại thuộc khối tư nhân nhằm tối ưu hóa điểm đỗ xe, gia tăng lợi nhuận và giúp cuộc sống của người dân trở nên tốt đẹp hơn.

Qua việc thấu hiểu động cơ và văn hóa ảnh hưởng tới quyết định của mỗi bên, khối tư nhân và nhà nước có thể hợp tác hiệu quả hơn nhằm giúp thành phố trở nên tốt đẹp hơn.

Trong các phần trước của cuốn sách, tôi đã dành nhiều thời gian để thảo luận về việc làm thế nào truyền dẫn tính cấp thiết và năng lượng của một nhà khởi nghiệp vào khu vực nhà nước. Giờ đây, tôi muốn chuyển mối quan tâm sang việc làm sao để kéo gần khoảng cách giữa khu vực tư nhân và nhà nước. Tôi muốn chứng minh rằng qua việc thấu hiểu động cơ và văn hóa ảnh hưởng tới quyết định của mỗi bên, khối tư nhân và nhà nước có thể hợp tác hiệu quả hơn nhằm giúp thành phố trở nên tốt đẹp hơn. Chương này bắt đầu với câu chuyện về Zipcar và kết thúc bằng thảo luận về hệ thống xe đạp chia sẻ Capital Bikeshare ở D.C. như một ví dụ về sự hợp tác thành công giữa khu vực tư nhân và chính quyền.

Zipcar: Hợp tác tư nhân – nhà nước

Khi tôi tới Zipcar làm việc cùng Robin Chase vào cuối năm 2002 trong vai trò Phó Chủ tịch khu vực Washington, D.C., công ty này vẫn còn khá nhỏ. Chúng tôi có 28 chiếc xe ở D.C. cùng ba nhân viên và tôi có thể ước chừng có khoảng vài nghìn khách hàng tại ba thành phố mà chúng tôi hoạt động tại thời điểm đó (Cambridge/Boston, New York và D.C.). Đối thủ cạnh tranh chính của chúng tôi, Flexcar, là một công ty ở Bờ Tây được mở tại D.C. với sự hợp tác của Cơ quan Giao thông Công cộng thành phố Washington, còn gọi là Metro. Metro đã liên kết chính thức với Flexcar, do đó, họ từ chối gặp gỡ Zipcar. Đối thủ cạnh tranh có trụ sở tại Seattle của chúng tôi dường như có phương tiện chia sẻ đặt tại mọi trạm Metro với điểm đỗ xe khả dụng, dù vậy họ vẫn chưa có được mật độ xe đáng kể trong thành phố, hệt như Zipcar trong những ngày đầu mới mẻ.

Tại thời điểm đó, hầu hết các trạm Metro cùng Flexcar đều ở ngoại thành, bởi đó là những vị trí có không gian lớn dành cho bãi đỗ-và-lái-đi. Dù vậy, dựa trên nghiên cứu của chúng tôi, nhu cầu lớn nhất về ô tô chia sẻ lại nằm ở những khu vực đông dân cư nhất thuộc nội thành, nơi việc đỗ xe gặp nhiều khó khăn nhất. Người dân thành phố, đặc biệt là những người không sở hữu ô tô hoặc

chỉ có một chiếc xe cho cả gia đình, là những người sẵn lòng thử loại hình dịch vụ mới này. Hãy nhớ rằng trong những ngày đầu của dịch vụ ô tô chia sẻ, giá xăng chỉ giao động ở mức 4,73 đô-la một lít và chỉ tới dạo gần đây, mọi người mới bắt đầu đổ ngược vào các trung tâm thành phố cùng các khu dân cư cũ kỹ lân cận.

Dù hiện nay chúng ta coi ô tô chia sẻ là chuyện hết sức bình thường, nhưng tại thời điểm đó, đây là một ý tưởng mới mẻ – không có chút giá trị đảm bảo trên mọi phương diện.

Dù hiện nay chúng ta coi ô tô chia sẻ là chuyện hết sức bình thường, nhưng tại thời điểm đó, đây là một ý tưởng mới mẻ – không có chút giá trị đảm bảo trên mọi phương diện. Zipcar tự hào về tính chất khởi nghiệp trong dịch vụ của mình và tự hào vì hoạt động mà không có sự bảo trợ của chính phủ như Flexcar. Bởi vậy, chúng tôi phải làm việc chăm chỉ hơn, tự quảng bá bản thân năng nổ hơn và đấu tranh cho từng điểm đỗ xe mong muốn cùng các khoảng trống tư dành cho phương tiện của mình. Cũng như Uber và Lyft hiện nay, cung và cầu là trọng điểm của trò chơi và làm sao để khớp được hai yếu tố này là mục tiêu theo đuổi cuối cùng của chúng tôi.

Trong suốt nhiều năm, chúng tôi đã điều chỉnh hệ thống hoạch định nội bộ, chia nhỏ từng thành phố theo khu dân cư và sau đó là từng dãy điều tra. Kế tiếp, chúng tôi phân tích dữ liệu mật độ theo từng phân khu, số ô tô sở hữu, lượng người sử dụng phương tiện công cộng, tính sẵn có của các điểm đỗ xe, giá cả trung bình và các yếu tố khác. Khi đã quyết định tiến vào hoặc phát triển tại một vùng địa lý nào đó, chúng tôi áp dụng kế hoạch marketing vô cùng chặt chẽ và đúng thời điểm, từ đó xây dựng kế hoạch phương tiện của mình. Chiến lược của chúng tôi là tạo ra nhu cầu, sau đó tăng nguồn cung một cách cẩn trọng để tối đa hóa lợi nhuận và giảm thiểu sự khó chịu của khách hàng. Theo tôi, tại thời điểm đó, Flexcar đã dựa dẫm quá nhiều vào sự hợp tác với chính phủ, nên đã không thể đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng. Khi chúng tôi nâng cấp đội xe với các loại hình phương tiện mới, bao gồm xe tải thu gom (để chuyên chở hàng) và xe mui trần (để tăng sự vui vẻ), Flexcar vẫn giữ nguyên sự trì trệ và gắn chặt với dòng xe Honda Civic ở các khu vực dân cư thưa thớt, hướng đến giải pháp điểm cuối[34] thay vì phục vụ người sử dụng đa phương thức ở các trung tâm nội thành.

[34] Giải pháp điểm cuối (last mile solution): Thuật ngữ được sử dụng trong quản lý chuỗi cung ứng và kế hoạch vận tải, mô tả sự vận chuyển hàng hóa hoặc hành khách đến điểm đích cuối cùng.

(BTV)

Khi họ bận rộn hoàn thành hợp đồng với Metro, chúng tôi đã chốt cả năm trường đại học ở Washington, D.C. dưới dạng hợp đồng bãi đỗ trong khuôn viên trường, marketing tới các sinh viên. Cùng lúc đó, tôi kết hợp với Flexcar để làm việc về chương trình đỗ xe trên đường cùng hạt Arlington và sau đó mở rộng tới đường phố Washington, D.C. Vài quản lý có kinh nghiệm ở Zipcar đã phản đối điều này và Flexcar cũng khá ngạc nhiên khi thấy chúng tôi chủ động trong mối quan hệ hợp tác như vậy. Dù vậy, tại thời điểm này, chúng tôi vẫn có lợi thế so với họ và tôi không thấy có lý do nào ngăn cản việc hợp tác và biến dịch vụ ô tô chia sẻ trở thành một phần của hệ thống giao thông công cộng. Chìa khóa để đánh bại Flexcar chính là trở nên tốt hơn họ trên mọi phương diện, nhưng quan trọng nhất là tấn công trên mọi mặt trận hoặc đơn thuần là rút lui khỏi các khía cạnh họ có được sự hỗ trợ từ nhà nước. Tóm lại, chúng tôi cần phải kiếm lời khi không có được sự hỗ trợ từ chính phủ.

Arlington, Virginia là "làng nội thành" cực kỳ cấp tiến nằm sát Washington, D.C. Họ ưa thích sự đổi mới, chấp nhận rủi ro trong chính sách giao thông vận tải và thiếu kiên nhẫn với thói quan liêu. Chris Hamilton là người dẫn dắt các chính sách quản lý nhu cầu giao thông của thành phố trong vai trò người đứng đầu dịch vụ di chuyển ngoại thành của hạt Arlington. Chris không chỉ muốn đưa dịch vụ ô tô chia sẻ tới Arlington với các khoảng không gian riêng quanh thành phố mà còn muốn sở hữu dịch vụ của cả hai công ty trong vòng chưa đến 90 ngày. Sau khi mở dịch vụ ở Arlington chừng một tháng, tôi gặp Dan Tangherlini, người đứng đầu Sở Giao thông Vận tải D.C. tại thời điểm đó. Dan hỏi tôi tại sao Zipcar lại làm chương trình thí điểm ban đầu ở hạt Arlington thay vì D.C. Thực tế là Arlington đã sẵn sàng làm thí điểm dịch vụ và muốn làm thật nhanh. Dan trả lời: "Tôi thích Arlington đứng sau lưng tôi chứ không phải tôi nhìn thấy lưng họ, vì vậy hãy tiến hành thôi."

Chúng tôi đã mất hơn một năm để đưa dịch vụ Zipcar tới D.C. nhưng cuối cùng khi đã thành công, có tới 83 khoảng không gian riêng dành cho dịch vụ ô tô chia sẻ trên đường phố, chia đều cho Zipcar và Flexcar. Đây là một bước ngoặt đối với Zipcar và cả với Washington, D.C, một thành phố cấp tiến. Chúng tôi giờ đã khá nổi tiếng, là một phần được thừa nhận của chính quyền trong hệ thống giao thông công cộng nhằm phục vụ lượng dân cư lớn dần di chuyển qua nhiều điểm nút trong các khu dân cư đông đúc nhất thay vì chỉ dành cho những khách hàng ngoại thành ở ven

hệ thống Metro.

Yêu cầu của thành phố về sự công bình cuối cùng đã dạy cho chúng tôi một bài học quan trọng – rằng thị trường mà bạn nhận định không hẳn sẽ luôn là thị trường thực sự, và có rất nhiều điều mà cả thành phố cùng các công ty tư nhân đều thu được nhờ đa dạng hóa khả năng mở rộng khu vực địa lý và áp dụng cách tiếp cận phi truyền thống. Nhờ kêu gọi khu vực tư nhân, chính quyền đã định hướng được việc ra mắt dịch vụ, đảm bảo sự công bình và chia sẻ dữliệu, và rằng chúng ta đều làm việc vì lợi ích chung tốt đẹp hơn.

Tại thời điểm này, Flexcar đang ở sau lưng chúng tôi, họ đã thua cuộc trong việc tái thiết hình mẫu kinh doanh cũng như nắm bắt được sự chuyển dịch về nhân khẩu và văn hóa. Chúng tôi sở hữu thị trường nội đô, sở hữu thị trường các trường đại học, và sau thành công của hợp đồng với Metro cùng Flexcar, chúng tôi đã cân bằng được sân chơi ở phía nhà nước. Chúng tôi cũng xây dựng được một đoàn xe gồm xe tải chuyển đồ, MINI Cooper, xe tải nhỏ Mazda và cả những chiếc BMW nằm cạnh mấy chiếc Honda Civic cũ kỹ của Flexcar. Hơn hết thảy, chúng tôi có được dịch vụ quảng cáo miễn phí trên các tàu điện ngầm, xe buýt và các trạm giao thông công cộng, đây là một phần trong hợp đồng với Metro. Các phương tiện mang thương hiệu Zipcar nằm khắp nơi trên các điểm đỗ xe công cộng toàn thành phố.

Là một phần trong bản hợp đồng với Metro, chúng tôi được yêu cầu đặt xe Zipcar ở những khu vực dân cư có thu nhập thấp, ít đông đúc. Dù rằng việc sử dụng xe cộ ở những vùng này bắt đầu rất chậm, nhưng chỉ sau một thời gian ngắn, các phương tiện ở phía đông sông Anacostia thường mang lại doanh thu cao nhất trong toàn đội xe. Yêu cầu của thành phố về sự công bình cuối cùng đã dạy cho chúng tôi một bài học quan trọng – rằng thị trường mà bạn nhận định không hẳn sẽ luôn là thị trường thực sự, và có rất nhiều điều mà cả thành phố cùng các công ty tư nhân đều thu được nhờ đa dạng hóa khả năng mở rộng khu vực địa lý và áp dụng cách tiếp cận phi truyền thống. Nhờ kêu gọi khu vực tư nhân, chính quyền đã định hướng được việc ra mắt dịch vụ, đảm bảo sự công bình và chia sẻ dữ liệu, và rằng chúng ta đều làm việc vì lợi ích chung tốt đẹp hơn.

Khi Zipcar lớn mạnh hơn, chúng tôi tìm cách nắm chắc mảng vận hành kinh doanh. Đây là thời điểm tôi được học và áp dụng nguyên tắc Sáu Xích-ma Tinh gọn cùng các kỹ thuật cải thiện quy trình liên tục nhằm tinh chỉnh tính hiệu quả trong mảng kinh

doanh thiên về điều hành hoạt động. Ở D.C., chúng tôi thậm chí còn làm việc với Kangaroo Car Care, một nhà cung cấp bên ngoài, để điều chỉnh những gì họ cung cấp cho phù hợp với yêu cầu riêng biệt của Zipcar về dọn dẹp, chăm sóc thân xe và các dịch vụ chăm sóc bảo trì khác. Điều này giúp mang lại điểm dịch vụ cao nhất trong công ty.

Chúng tôi có hai vấn đề chính yếu với chính quyền D.C. Vấn đề thứ nhất là họ không có loại giấy phép kinh doanh cho dịch vụ "chia sẻ ô tô", do đó về mặt kỹ thuật chúng tôi phải hoạt động như một công ty cho thuê xe. Điều này cần phải được giải quyết để đảm bảo mục tiêu kinh doanh của chúng tôi là làm việc vì khách hàng. Nếu không, với mức giá thuê xe 8 đô-la một giờ sẽ phải chịu 9 đô-la phí phụ thu cho trung tâm hội nghị,[35] điều này có thể làm hỏng giá trị và tính đơn giản của dịch vụ. Trở ngại thứ hai là việc đăng ký đội xe và nộp thuế. Zipcar phải chịu một khoản thuế tiêu thụ/thuế doanh nghiệp đáng kể cho dù các phương tiện của chúng tôi mang đủ các lợi ích của dòng xe hybrid[36] thuộc sở hữu cá nhân, đối tượng được miễn một khoản thuế nhờ đạt tiêu chuẩn về hiệu suất nhiên liệu. Phương tiện của chúng tôi được chia sẻ bởi hàng trăm người, tiết kiệm nhiên liệu và giảm thiểu chất thải hơn một chiếc ô tô hay hybrid thông thường rất nhiều. Sau vài cuộc trao đổi với văn phòng thị trưởng, DDOT và Sở Quản lý Xe cơ giới D.C., chúng tôi cũng được miễn trừ mức thuế này, chiếm khoảng 6-8% cho mỗi xe. Giá trung bình của một chiếc xe là 25.000 đô-la, chúng tôi duy trì đội xe với khoảng 100 chiếc mỗi năm ở mức thuế 7%, tương đương với 175.000 đô-la tiền thuế. Khoản chi phí tiết kiệm được này cho phép chúng tôi đưa ra mức giá thấp hơn cho khách hàng, nhờ đó càng có thêm nhiều người sử dụng dịch vụ chia sẻ ô tô thay vì sở hữu xe cá nhân. Chúng tôi cũng có thể thuyết phục được Sở Quản lý Người tiêu dùng và Đăng kiểm đưa ra loại giấy phép kinh doanh mới dành cho dịch vụ này để có thể hoạt động với mức thuế tiêu thụ tiêu chuẩn. Hai giải pháp này là ví dụ về tình huống ba bên cùng có lợi, cả chính phủ, nhóm tư nhân và người tiêu dùng.

[35] Các dịch vụ cho thuê ô tô ở một số thành phố của Mỹ thường phải chịu thêm mức phụ thu trên mỗi hóa đơn, dùng để xây dựng và cải tạo các công trình dân dụng như trung tâm hội nghị hay sân vận động của thành phố. (ND)

[36] Hybrid là dòng xe sử dụng kết hợp động cơ đốt trong truyền thống với một hay nhiều động cơ điện để tạo ra lực kéo. (BTV)

Mô hình kinh doanh của Zipcar ở D.C. đã kết hợp nỗ lực phát triển

kinh doanh năng động với các đối tác đa dạng từ chính quyền tới các trường đại học, nhà phát triển và thậm chí là đội bóng chày Washington Nationals nhằm mở rộng dấu ấn trên thị trường, phạm vi marketing và thành viên. Chúng tôi vận dụng phương thức marketing du kích[37] xông xáo để trực tiếp tiếp cận khách hàng trên đường phố với ngân sách phù hợp. Chúng tôi điều chỉnh và duy trì phương thức hoạt động hiệu quả cao nhằm nâng cao tính cạnh tranh tối đa và cuối cùng, mô hình ở D.C. đã trở thành mô hình được ưa chuộng để mở rộng ra toàn quốc cũng như toàn cầu. Zipcar đã sớm mua lại Flexcar và trở thành công ty ô tô chia sẻ lớn nhất thế giới.

[37] Marketing du kích là một phương thức marketing khác biệt được sử dụng để tiến hành các hoạt động xúc tiến thương mại với ngân sách hạn chế. Mục đích của phương pháp này chủ yếu là gây chú ý cho khách hàng, khiến họ bất ngờ, từ đó giành được lợi ích trong doanh thu và thương hiệu. (BTV)

... về lâu dài, sự cạnh tranh giúp bạn trở nên tốt hơn

Có bốn bài học rút ra ở đây, nhưng có lẽ bài học quan trọng nhất là: Về lâu dài, sự cạnh tranh giúp bạn trở nên tốt hơn. D.C. là thị trường duy nhất chỉ có một đối thủ cạnh tranh ở dịch vụ ô tô chia sẻ trong những ngày đầu, và ở mọi chuẩn đo, đây cũng là thành phố thành công nhất khi thí điểm dịch vụ chia sẻ xe tại thời điểm đó.

Một bài học khác là: Dù Zipcar rất coi trọng mối quan hệ hợp tác với chính phủ, nhưng chúng tôi vẫn kiên quyết duy trì trọng tâm vào khách hàng. Mối quan hệ bền vững, thân thuộc với chính quyền đã đưa chúng tôi lên đỉnh cao, giúp chúng tôi phát triển quy mô với mức chi phí quảng cáo thấp và thu về lợi nhuận khả quan. Về cơ bản, một công ty cần có chất lượng sản phẩm và dịch vụ tốt nhất để thu hút được khách hàng và thành công. Tôi biết bạn có thể nghĩ rằng chẳng phải chính phủ giữ vai trò đảm bảo cho một công ty tư nhân có thể tồn tại được hay sao? Có lẽ vậy. Còn một khả năng khác là chính phủ tự đưa ra chương trình ô tô chia sẻ của riêng mình và duy trì mô hình kinh doanh phức tạp này nhằm đem tới lợi ích cho người dân. Nhờ trao quyền cho các công ty tư nhân để kinh doanh hợp tác cùng chính phủ, nhà nước có thể loại bỏ hiệu quả các rủi ro tài chính đối với tiền thuế của người dân, tạo điều kiện phát triển một ngành công nghiệp mới, có thêm nhiều việc làm và giảm tải lượng lớn xe cá nhân, với tỷ lệ đăng ký ô tô giảm 6% trong khi dân số lại tăng 3% ở D.C. Tại sao chính phủ phải đảm nhiệm công việc mà nhóm tư nhân sẵn lòng

tự làm? Có hơn năm công ty ô tô chia sẻ ở Washington, D.C. với những gương mặt mới như Getaround mới tiến vào thị trường. Đây chính là kết quả trực tiếp của một chính quyền khởi nghiệp khi phát triển mối quan hệ nhà nước-tư nhân cùng mối quan tâm là các khách hàng chung. Hơn nữa, theo sau thành công này, D.C. giờ đã áp mức phí thị trường dành cho đỗ xe với các công ty ô tô chia sẻ.

Bài học thứ ba là: Trung tâm nội thành là nơi tốt nhất để phát triển kinh doanh bởi mật độ dân số và năng lượng của nó. Vì gắn với các điểm dừng cuối ở vùng ngoại ô, Flexcar đã để vuột mất cơ hội ngay trước mắt.

Bài học cuối cùng là: Cho dù chúng ta không thường nghĩ theo cách này, nhưng chính phủ cũng là một đối thủ cạnh tranh. Với tư cách là một nhà quản lý ở khu vực tư nhân, tôi thường cho rằng chính phủ khá chậm chạp, quan liêu và độc quyền. Dù điều này khá đúng ở rất nhiều nơi, nhưng vẫn có những người như Chris Hamilton và nhóm của anh ở hạt Arlington, Virginia, với khát vọng và khả năng khiến thay đổi diễn ra nhanh hơn. Việc tìm ra những cá nhân như thế giúp tạo ra nhiều nhu cầu thay đổi hơn ở đâu đó trong vùng và cuối cùng là toàn quốc.

Câu chuyện về Capital Bikeshare: Sự cộng tác giữa nhà nước và tư nhân

Khi nhậm chức tại DDOT, tôi đã phải ngạc nhiên với SmartBike – chương trình mới được tiến hành ngay trước khi tôi tới. SmartBike là chương trình xe đạp chia sẻ đầu tiên ở Bắc Mỹ. Dù chỉ có một phần nhỏ trong hệ thống xe đạp chia sẻ ở châu Âu thành công tại thời điểm đó (100 trong số vài nghìn chiếc xe) và có lẽ còn nhỏ hơn nữa nếu tính đến bản thân những chiếc xe đạp, thì ý tưởng này vẫn rất hợp ý tôi.

Một số người nói chương trình SmartBike là một thất bại, nhưng tôi lại nghĩ khác. Hệ thống này chỉ là một dự án thí điểm dưới con mắt của các doanh nhân không mấy hứng thú, nhưng may mắn hay không may mắn còn phụ thuộc vào khía cạnh bạn chọn nhìn vào, SmartBike là hệ thống giao thông công cộng quy mô nhỏ với 10 trạm xe và 100 chiếc xe hoạt động. Người dân sẽ được trải nghiệm thế nào là hệ thống chia sẻ dù cả thành phố lẫn đối tác tư nhân của họ, công ty truyền thông đại chúng Clear Channel, đều không đầu tư đủ lực vào hệ thống sẽ sớm trở thành thứ công nghệ cũ kỹ và đòi hỏi phải xây dựng cơ bản để hoạt động ở quy mô lớn.

Dù nói vậy nhưng ngay từ khoảnh khắc đầu tiên đảm nhận vai trò mới, tôi đã rất hào hứng được phát triển chương trình này. Khi cuối cùng cũng có thể nghỉ xả hơi một chút sau vài tuần đầu ở DDOT, tôi bắt đầu trao đổi với bộ phận phụ trách mảng xe đạp về sự hợp tác giữa nhà nước với tư nhân đã dẫn đến SmartBike. Hóa ra, cũng tương tự như hệ thống xe đạp chia sẻ Vélib lớn hơn rất nhiều ở Paris, vốn được điều hành bởi công ty quảng cáo lớn JCDecaux, chương trình xe đạp SmartBike của chúng tôi cũng được giới thiệu và điều hành bởi Clear Channel, một công ty có hợp đồng với thành phố để được quảng cáo ở trạm chờ xe buýt. SmartBike chỉ là một phần trong bản hợp đồng lớn. Thật đáng tiếc cho thành phố, một dòng ở cuối bản thỏa thuận đã thể hiện rõ cam kết mờ nhạt của đối tác tư nhân với chương trình. Nó ghi rằng Clear Channel đồng ý tổ chức một chương trình xe đạp chia sẻ ở Washington D.C. Chỉ có vậy thôi! Ôi không, tôi đã nghĩ đây không phải là một nền tảng thực vững chắc để có thể mở rộng hợp tác nhưng hãy cứ thử gặp họ xem thế nào.

Trong buổi gặp đầu tiên với Clear Channel, tôi nhận ra vài điều rõ ràng. Họ cho rằng Washington, D.C. đã có một hợp đồng 15 năm và nguồn thu đi kèm rất tốt trong hợp đồng trạm chờ xe buýt. Họ thậm chí đã nói rằng D.C. đã "ký hợp đồng vào thời điểm vàng của thị trường". Tôi trả lời: "Đó không hẳn là vấn đề của D.C." Hơn nữa, gần đây Clear Channel đã bị mua lại bởi Bain Capital, với sự nổi danh của Mitt Romney và công ty này đã không còn quan tâm nhiều đến "trang thiết bị đường phố đô thị", theo cách mà họ nhìn nhận chương trình này. Cuối cùng, không có nghĩa vụ nào được ấn định trên hợp đồng rằng họ phải mở rộng chương trình. Chúng tôi đều trở thành những nạn nhân của việc hạn chế tối đa hoạch định để thành công của chính phủ. Một bản hợp đồng lỏng lẻo đã vẽ đường cho cánh tư nhân. Suy cho cùng, động cơ của chúng tôi không giống nhau và chương trình SmartBike đã chết yểu vì lẽ đó. Tuy nhiên, đây cuối cùng lại là một vận may nếu xét về lâu dài.

May mắn thay, hạt Arlington, Virginia đã lên kế hoạch khởi công chương trình xe đạp chia sẻ vào đúng khoảng thời gian cái chết yểu của SmartBike trở nên rõ ràng. Do tôi từng hợp tác với hạt Arlington trước đó, nên Capital Bikeshare đã trở thành dự án đầu tiên trong số những dự án chúng tôi sẽ tiến hành trong suốt nhiệm kỳ của tôi. Arlington đã và đang trong quá trình tìm mua trang thiết bị cho chương trình xe đạp chia sẻ và bắt đầu nhận thầu từ các nhà cung cấp. Như nhiều quy trình tư pháp thường diễn ra thông qua các cơ quan hoạch định có thẩm quyền, chúng tôi kết hợp hoạt động của mình với quá trình thu mua trang thiết bị của Arlington nhằm tiết kiệm thời gian và xây dựng một

chương trình khu vực. Đối với việc tìm vốn đầu tư cho hệ thống, chúng tôi muốn sử dụng tiền liên bang cho 80% chi phí và nộp hồ sơ tới Quỹ Giảm thiểu Ùn tắc và Nâng cao Chất lượng Không khí thông qua tổ chức hoạch định đô thị của vùng. Tất cả những gì chúng tôi cần tại thời điểm đó là ngài thị trưởng đồng ý chi 1 triệu đô-la cho chương trình xe đạp chia sẻ chắp vá này.

Toàn bộ cuộc nói chuyện của tôi với ngài Thị trưởng Fenty về Capital Bikeshare chỉ diễn ra trong chưa đầy 10 phút. Tôi nói với anh những gì muốn làm, và anh hỏi tôi ba câu đơn giản:

Liệu hệ thống của chúng ta có thể trở thành hệ thống lớn nhất trên cả nước không? Có.

Nó sẽ là hệ thống tốt nhất chứ? Chắc chắn là vậy.

Liệu chúng ta có thể giảm thiểu tối đa lượng vốn đầu tư mà D.C. đổ vào, và hòa vốn hoặc thu về lợi nhuận sau khi vận hành hệ thống này không? Tôi nói "Tôi nghĩ vậy," và đặt mục tiêu biến nó thành hiện thực.

Cùng lúc đó, tôi nghe nói về hệ thống xe đạp chia sẻ mới được khai trương ở Montreal có tên là Bixi. Tôi đã cùng vợ đi nghỉ ở Montreal trên chiếc mui trần để tận mắt chứng kiến Bixi và cơ sở hạ tầng mới dành riêng cho xe đạp của thành phố. So với hệ thống SmartBike nặng nề, hệ thống Bixi có sự cải tiến đáng kể và được xây dựng theo mô hình thành công về mặt kích cỡ hệ thống và mật độ trạm xe ở châu Âu. Hơn nữa, trạm xe còn có thể di chuyển thay vì cố định như ở SmartBike và có thể lắp đặt chỉ bằng một cần trục nhỏ, không đòi hỏi bất kỳ hạng mục xây dựng cơ bản nào. Bixi cũng sử dụng năng lượng mặt trời và không cần đặt đường dây điện. Bản thân những chiếc xe đạp cũng rất chắc chắn, thuôn gọn và hiện đại, mang tới trải nghiệm đạp xe nhẹ nhàng và cảm giác như chống được cả bom vậy. Là một 'cựu binh' trong ngành xe đạp, tôi thấy chúng thực sự có chất lượng cao. Và với tư cách là một chuyên gia trong lĩnh vực ô tô chia sẻ, tôi có thể thấy được tính năng của cả hệ thống và cách nó hoạt động tốt cỡ nào với rất nhiều điểm kết nối. Khi quay lại Mỹ, tôi phát hiện ra chúng tôi mới chỉ nhận được một đơn đấu thầu, và ngạc nhiên thay, nó lại đến từ Bixi với mong muốn hợp tác cùng một công ty hoạch định Bờ Tây có tên Alta Planning + Design. Chúng tôi không mấy ngạc nhiên khi có rất ít sự quan tâm dành cho dự án này. D.C. chưa từng tồn tại một ngành kinh doanh nào như vậy và ngay cả đối tác hiện tại của chúng tôi cũng không hề muốn nó hoạt động hiệu quả. Hai công ty hợp tác với nhau trong đơn thầu duy nhất này

đều là các công ty khởi nghiệp, và chúng sẽ cần tới sự giúp đỡ cũng như định hướng từ cơ quan nhà nước nếu muốn chương trình xe đạp chia sẻ thành công ở vùng D.C. và ở Mỹ.

Ngay từ đầu, chương trình xe đạp chia sẻ đã đại diện cho sự cộng tác và mối quan hệ đối tác nhà nước-tư nhân thực sự. Khi bạn thiết lập một thứ gì đó hoàn toàn mới mẻ ở quy mô lớn, sẽ không có chỗ cho những va chạm về cái tôi, thuật giành lợi thế cho riêng mình, hay thói ấu đả đặc trưng trong chính trị và đoàn thể. Cả năm đối tác ban đầu – hai đơn vị có thẩm quyền, chương trình quản lý nhu cầu giao thông chung mới thành lập (marketing), nhà sản xuất và nhà vận hành – đều cùng chung động cơ hành động. Chúng tôi đặt ra mục tiêu khai trương dịch vụ trong vòng một năm và không có chỗ cho sai lầm. Tại sao lại là một năm? Bởi cả tôi và Arlington đều không muốn lãng phí thời gian, như đã nói ở ví dụ Zipcar, vì thị trưởng của tôi đang tái tranh cử. Nếu nhỡ anh ấy không tái đắc cử thì sao chứ?

Nhóm làm việc được thành lập dưới dạng một đơn vị nhỏ, đa nhiệm và có tính hiệu quả cao nhằm quản lý mọi thứ từ cấp phép cho đến quan hệ công chúng và bao trùm cả D.C. lẫn Arlington. Tất cả các ban ngành của chúng tôi đều chịu trách nhiệm nhất định, trừ nhóm kỹ sư xây dựng. Ở D.C., ban tài chính, phòng pháp định và văn phòng giám đốc tài chính đều chung tay góp phần xây dựng mô hình kinh doanh mới này. Cánh tay phải của tôi, Leah Treat, chính là trợ thủ đắc lực trên vô số mặt trận, bao gồm cả làm việc với chính quyền liên bang. Trên hết, chúng tôi đã nỗ lực trên nhiều mặt trận pháp lý đồng thời có được một bản hợp đồng phức tạp để tiến hành mọi việc. Scott Kubly, nhân viên mới gia nhập DDOT và là một cánh tay phải khác của tôi, đã được mời đến điều hành Phòng Quản lý Dịch vụ Giao thông Vận tải Cấp tiến mới thành lập từ một năm trước, chịu trách nhiệm quản lý xe điện, hệ thống xe buýt Circulator Bus và giờ là Capital Bikeshare. Mục tiêu chung của chúng tôi là triển khai chương trình thật suôn sẻ, quảng bá marketing chặt chẽ và khiến mọi người phải bất ngờ vì đây là chương trình do nhà nước điều hành.

Tới gần thời điểm khai trương, việc tiếp xúc với khách hàng trở thành mối ưu tiên của chương trình, và với tư cách là một CEO chú trọng vào marketing đến từ khu vực tư nhân, tôi cực kỳ nhấn mạnh vào khía cạnh này. Khi sắp đạt được thành quả, tôi quay trở lại chiến thuật marketing 4P cơ bản – sản phẩm (Product), địa điểm (Place), xúc tiến (Promotion), giá cả (Pricing) – nhưng chữ P quan trọng nhất, hiển nhiên phải là con người (People). Phòng Xe đạp của DDOT đã nỗ lực làm việc để lên kế hoạch và tiếp cận cộng

đồng với 90 trạm đỗ xe ban đầu ở D.C. Chúng tôi xây dựng trang web và thu hút người dân tham gia góp ý về những nơi họ muốn có trạm xe đạp ở D.C. và khu vực Arlington lân cận. Chúng tôi vừa hoàn thành việc khởi động lại chương trình quản lý nhu cầu giao thông vận tải (Transportation Demand Management – TDM), còn được biết tới là goDCgo và một lần nữa lại hợp tác với hạt Arlington để mang chương trình TDM nổi tiếng toàn quốc của họ tới D.C. Chương trình mới này đã đứng hạng nhất về marketing, xúc tiến và tiếp cận cộng đồng dành cho các phương án giao thông phi truyền thống. Đây cũng là nhóm được giao nhiệm vụ điều phối chương trình marketing cho hệ thống giao thông công cộng bằng xe đạp mới.

Cùng với kế hoạch truyền thông mạnh mẽ hướng tới xã hội, chúng tôi đã hợp tác với các trang blog địa phương, ví dụ như trang blog có sức ảnh hưởng lớn và đông đảo người đọc Greater Greater Washington, kêu gọi đóng góp của người dân để đặt tên cho hệ thống, và chọn ra tên Capital Bikeshare, gọi tắt là "CaBi".

Trang web của hệ thống được thiết kế lại nhiều lần cho đến khi nó có thể mang lại cảm giác về một dịch vụ chất lượng của một công ty tư nhân như Zipcar chứ không phải là một trang web thành phố mờ nhạt và thiếu sức sống. Tôi muốn trang web phải thật mượt mà, giàu thông tin, dễ hiểu và làm nổi bật mục tiêu giá trị của hệ thống chỉ sau vài giây tải nội dung. Mô phỏng lại dòng chữ "Đăng ký, Đặt xe, Gõ nhẹ, Quay lại"[38] của Zipcar vốn đã được chọn lọc sau nhiều năm, các cụm từ "Đăng ký, Lấy xe, Đạp xe, Quay lại" hiện tại vẫn hiện lên đầy tinh tế trên trang chủ website.

[38] Đăng ký tài khoản, Đặt xe, Gõ thẻ Zipcard vào kính chắn gió để mở khóa, Quay lại. (ND)

Trong sự kiện khai trương tại Bộ Giao thông Vận tải Mỹ ở Đông Nam D.C., chúng tôi đã trưng bày tất cả số xe đạp và để người dân đăng ký đạp xe trở về các trạm trên toàn thành phố. Trong suốt quá trình xây dựng chương trình xe đạp chia sẻ, chúng tôi đã thu hút sự tham dự của người dân ở từng giai đoạn và muốn họ cảm nhận được quyền sở hữu. Đây chính là hệ thống xe đạp của người dân, CaBi.

Chúng tôi mở các trạm xe mới của Capital Bikeshare một cách cẩn trọng và tiến hành tương tự với Divvy ở Chicago sau này. Việc hệ thống được vận hành một cách trơn tru, nếu không muốn nói là hoàn mỹ, ở lần đầu tiên khách hàng sử dụng dịch vụ là yếu tố rất quan trọng. Cũng như bất kỳ dịch vụ nào, chất lượng dịch vụ của

bạn thể hiện ở trải nghiệm đầu tiên của khách hàng và chúng tôi cần phải học được cách điều hòa mạng lưới ngay từ ngày đầu tiên để hạn chế tối thiểu các trạm xe để trống hoặc quá đầy, yếu tố sẽ phá hủy trải nghiệm của khách hàng đối với dịch vụ. Khởi đầu với 50 trạm ở D.C., chúng tôi nâng dần lên 110 trạm trong vùng trước khi Thị trưởng Adrian Fenty rời văn phòng vào cuối năm 2011. Người dân đã gửi phản hồi thể hiện sự yêu thích dành cho Capital Bikeshare. Hiện nay, có hơn 350 trạm xe trên khắp D.C., Maryland và Virginia, biến Capital Bikeshare trở thành hệ thống xe đạp chia sẻ lớn thứ hai trên toàn nước Mỹ, tính theo số trạm xe ở thời điểm viết bài này, với hơn 10 triệu chuyến đi đã thực hiện!

Ở D.C., về mặt vận hành, hệ thống đã hòa vốn ngay từ ngày hoạt động đầu tiên (chênh lệch trên dưới vài nghìn đô-la). Hãy nhớ rằng cho đến năm 2014, chúng tôi không hề chi tiền cho bất kỳ hoạt động quảng cáo nào và không có cả hợp đồng tài trợ, hai điều được cho là khá bất thường ngày nay. Trên hết, đây là một trong những hệ thống đắt đỏ được triển khai dựa trên việc nó là hợp đồng lớn đầu tiên mở đường trong lĩnh vực này tại Mỹ. Làm sao chúng tôi có thể làm được như vậy? Câu trả lời là: Phải chắc chắn ở trải nghiệm khách hàng. Người dân địa phương thường trung thành với dịch vụ và đăng ký theo đoàn. Khách du lịch và tham quan đã chiếm hơn 30% lượt sử dụng ban đầu. Chúng tôi từng nhắm tới số lượt dùng của khách tham quan nhỏ hơn 10% bởi SmartBike không có lựa chọn sử dụng theo ngày. Phí sử dụng một ngày là 7 đô-la, người dân thành phố sẽ đóng mức phí một năm là 75 đô-la (tương đương với 28 xu một ngày). Nếu không lắp đặt quảng cáo, hệ thống dự tính có thể kiếm được lợi nhuận đủ cho 20% nhu cầu vốn hóa trang thiết bị mới để mở rộng, hoặc thay thế xe đạp cùng các trạm xe cũ trên đường. Nếu có quảng cáo và tài trợ, điều này gần như chắc chắn sẽ xảy ra. Về cơ bản, tôi cho rằng mối quan hệ giữa tất cả các đơn vị tham gia và sự cộng tác chung là yếu tố quan trọng nhất đảm bảo sự bền vững tài chính và thành công của hệ thống Capital Bikeshare.

Quan hệ đối tác nhà nước-tư nhân cần được xây dựng với những kỳ vọng rõ ràng, các mục tiêu S.M.A.R.T và một bản hợp đồng chắc chắn. Quan trọng không kém là mối quan hệ làm việc lành mạnh, tôn trọng lẫn nhau của tất cả các bên.

Bạn nên làm gì?

Quan hệ đối tác nhà nước-tư nhân cần được xây dựng với những kỳ vọng rõ ràng, các mục tiêu S.M.A.R.T và một bản hợp đồng chắc chắn. Quan trọng không kém là mối quan hệ làm việc lành mạnh,

tôn trọng lẫn nhau giữa tất cả các bên.

Sắp xếp và cân đối động cơ của các bên liên quan càng nhiều càng tốt cả về tài chính lẫn các phương diện khác. Dù Capital Bikeshare có lẽ là một trong những hệ thống xe đạp chia sẻ "đắt đỏ" nhất được vận hành trên cả nước, nhưng mức lợi nhuận mà nó mang lại cũng lớn hơn nhiều. Sự hài lòng của khách hàng và lợi nhuận của Capital Bikeshare là điều mà rất nhiều thành phố khác thèm muốn. Lại một lần nữa, vấn đề đặt ra không phải là chúng ta chi bao nhiêu tiền mà là chúng ta thu được lợi nhuận đầu tư như thế nào.

Hãy để người dân đóng góp ý kiến trên càng nhiều phương diện càng tốt.

Tạo điều kiện phát triển mọi sáng kiến lớn một cách cẩn trọng, dù ở khối nhà nước hay tư nhân.

Tập trung vào lợi nhuận giúp mang lại chất lượng dịch vụ tốt hơn.

Marketing vô cùng quan trọng đối với thành công nếu bạn vận hành hệ thống ổn thỏa.

Hãy để người dân đóng góp ý kiến ở càng nhiều phương diện càng tốt.

Làm việc vì lợi ích chung lớn hơn.

Tại Bikes USA, Zipcar và công ty xe tải bán đồ ăn lưu động On the Fly của mình, tôi nhận ra làm điều gì đó tích cực cho mọi người khiến tôi thấy vui vẻ. Những công việc tạm thời khác đều khiến tôi thấy trống rỗng vào cuối ngày và mất liên lạc với bạn bè; tôi thèm khát những kết quả thực, có thể thấy được và hiển hiện mỗi ngày. Đối với tất cả chúng ta, tìm được công việc khiến mình đam mê chính là chìa khóa dẫn đến thành công. Đam mê cũng là yếu tố vô cùng cần thiết để gặt hái thành quả khi làm việc với, hoặc trong, chính phủ, bất kể đôi khi công việc có thể khiến bạn nản lòng tới mức nào. Khi bạn thỏa mãn được khách hàng và đáp ứng những nhu cầu thực sự, bạn sẽ cảm thấy rất tuyệt. Điều này đúng cả trong công việc lẫn đời sống cá nhân của bạn.

Ngày nay, chính phủ đang phấn đấu nâng cao chất lượng dịch vụ cho người dân và chính họ cũng biết bản thân không có thế mạnh trong việc này. Kết hợp nguồn năng lượng của các công ty và cá nhân ở khối tư nhân nhằm hướng tới mục tiêu ngoài lợi nhuận là yếu tố quan trọng giúp các thành phố có thể tái thiết bản thân

trong 20 năm tới. Dù là một ứng viên phi truyền thống làm việc trong chính phủ, nhưng tôi đã gây dựng được tiếng vang ở D.C. trong việc cố gắng thực hiện những điều tốt đẹp cho thành phố và chấp nhận các rủi ro cá nhân để đạt được kết quả. Thật khó có thể tính toán được tỷ lệ lời lỗ cho mỗi cá nhân, nhưng điều đó cũng đủ nói lên rằng chẳng ai có thể làm những điều vĩ đại một cách dễ dàng. Nếu bạn tận tâm tận lực với những gì đang làm và nếu đam mê đó vượt xa tham vọng về vật chất, nhiều khả năng bạn có thể đưa khu vực nhà nước và tư nhân xích lại gần nhau và cuối cùng là thành công trong lĩnh vực đã chọn, dù có gặp phải vô vàn khó khăn.

Bài học số 7
Sẵn sàng cho sự đổ vỡ

Cú chuyển mình và dự tính công nghệ hiện tại cùng các mô hình kinh doanh làm thay đổi cuộc sống thành thị, thách thức hiện trạng.

Trong suốt thập kỷ qua, điện thoại thông minh và Internet đã tạo điều kiện cho một cuộc tái tạo các loại hình kinh doanh kiểu cũ và khiến chúng trở nên hiệu quả hơn, trơn tru hơn một cách toàn diện đối với người tiêu dùng, đồng thời mang lại lợi nhuận lớn hơn. Điện thoại đi động đã cách mạng hóa hoàn toàn cuộc sống của con người, cho phép chúng ta bỏ đi những đường dây truyền tín hiệu và trong quá trình đó, nó còn tạo ra những mô hình kinh doanh mới làm biến đổi nền kinh tế của thành phố. Ví dụ như tại Washington, D.C., giờ đây bạn có thể trả tiền đỗ xe qua ứng dụng điện thoại thông minh ParkMobile, thay vì đút từng xu vào chiếc máy đồng hồ cơ thường xuyên trục trặc. Người dân có thể đăng ký giấy phép sử dụng không gian công cộng để dành được một chỗ bên lề đường qua hệ thống trực tuyến mới TOPS thay vì phải chờ đợi hàng giờ trong căn phòng ẩm đạm. Các dịch vụ mới như thế đã mang đến những giải pháp cơ bản cho các vấn đề tưởng chừng rất khó nhằn từ lâu.

Chính phủ thường chào đón những thay đổi về công nghệ và cung cấp dịch vụ bằng các phản ứng trái chiều, đặc biệt là khi công nghệ đã làm đổ vỡ một mô hình được kiểm soát quá mức chặt chẽ, lỗi thời và khiến nó làm việc tốt hơn với khởi đầu mới mẻ. Điển hình là sự đổ vỡ của ngành công nghiệp taxi truyền thống do Uber gây ra, trong khi ngành công nghiệp nhà ở và dịch vụ khách hàng thì có Airbnb.

Chính phủ thường chào đón những thay đổi về công nghệ và cung cấp dịch vụ bằng các phản ứng trái chiều, đặc biệt là khi công

nghệ đã làm đổ vỡ một mô hình được kiểm soát quá mức chặt chẽ, lỗi thời và khiến nó làm việc tốt hơn với khởi đầu mới mẻ. Điển hình là sự đổ vỡ của ngành công nghiệp taxi truyền thống do Uber gây ra, trong khi ngành công nghiệp nhà ở và dịch vụ khách hàng[39] thì có Airbnb. Ở cả hai trường hợp, nền tảng công nghệ đã tận dụng nhu cầu chưa được đáp ứng về hàng hóa và dịch vụ nhờ cung cấp đường dẫn tới thứ mà tôi gọi là thứ "tài sản lười" (nguồn cung), vốn có tiềm năng tạo ra lợi nhuận. Không phải ngẫu nhiên mà những vụ đổ vỡ lớn nhất từ trước đến nay đều xuất phát từ các thị trường bị kiểm soát quá mức và bị ngăn trở bởi các ngành công nghiệp giàu sức mạnh chính trị nhưng ít hướng tới người tiêu dùng. Uber và Airbnb, cũng như các đối thủ cạnh tranh trong nền kinh tế mới, đã được nâng đỡ bởi những xu hướng văn hóa thịnh hành và thế hệ trẻ, những người đã quá chán nản trước sự khan hiếm lựa chọn trong một thế giới không ngừng được định hình bởi các lựa chọn muôn màu. Điều quan trọng không kém ở đây là sự linh động về giá cả, đặc biệt là tại các thành phố lớn, trẻ và giàu sức lao động như D.C., San Francisco và New York. Dù rất nhiều trong số những công ty này đã áp dụng hoặc được gộp vào dưới cái mác chung "nền kinh tế chia sẻ", tuy nhiên về bản chất, hầu hết chúng đều vận hành trên nền tảng mạng ngang hàng, kết nối mọi người (người mua) với dịch vụ mà các công ty này cung cấp (người bán). Chính phủ cần phải sẵn sàng chuẩn bị để tiếp nhận luận thuyết mới này, nơi mà rất nhiều quy tắc dựa trên các hình mẫu cũ đã không còn khả dụng. Về cơ bản, nền kinh tế ngang hàng mang lại những giá trị tốt đẹp cho các thành phố và thường giúp chúng phát triển bền vững hơn ở nhiều cấp độ, do đó chúng ta không nên chống lại sự thay đổi chỉ vì những lý do sai lầm.

[39] Bao gồm Du lịch – Dịch vụ – Khách sạn – Nhà hàng. (ND)

Một ví dụ lâu đời về sự đổ vỡ mà ngày nay chúng ta đã coi là hiển nhiên, nhưng lại khá liên quan, là hệ thống xe buýt liên tỉnh.

Ví dụ lâu đời về sự đổ vỡ: Xe buýt liên tỉnh

Một ví dụ lâu đời về sự đổ vỡ mà ngày nay chúng ta coi là hiển nhiên, nhưng lại khá liên quan, là hệ thống xe buýt liên tỉnh, còn được biết đến dưới cái tên "xe buýt Chinatown" ở vài thành phố. Xe buýt Chinatown bắt đầu được vận hành vào cuối thập niên 1990 dưới dạng dịch vụ giao thông vận tải không chính thức của những người nhập cư gốc Hoa để di chuyển giữa Boston, New York, Philadelphia và Washington, D.C. Tới cuối những năm 2000, hệ thống này đã phát triển nở rộ thành một bộ phận quan trọng trong hệ thống giao thông vận tải với sự tham gia của rất nhiều

tập đoàn đa quốc gia.[40] Những xe buýt này và các đối thủ cạnh tranh chính thức của họ mang tới sự tiện lợi, chi phí thấp, đồng thời tận dụng ưu thế của sự giảm thiểu điều tiết từ chính phủ và đón khách tại lề đường (thay vì trả tiền cho các trạm đỗ xe buýt), trong khi đó chỉ phải trả mức lương rất thấp cho các lái xe không tham gia nghiệp đoàn. Những cái tên mới gia nhập thị trường như BoltBus và Megabus, dù gắn liền với các công ty truyền thống hơn (BoltBus là liên doanh giữa Greyhound và Peter Pan; Megabus là một bộ phận của công ty giao thông vận tải cổ phần đại chúng của Anh, Stagecoach), đã đưa ra các dịch vụ mới như Wi-fi, trả tiền vé xe bằng điện thoại và chỗ ngồi thoải mái hơn cho hành khách.

[40] Lịch sử trọn vẹn của xe buýt Chinatown, xem tại Klein, N., 2009, "Emergent Curbside Intercity Bus Industry: Chinatown and Beyond", (tạm dịch: Ngành công nghiệp mới nổi về xe buýt liên tỉnh lề đường), Transportation Research Record, Journal of the Transportation Research Board, 2111, trang 83-89. (TG)

Trong mắt của rất nhiều nhà quản lý thành phố, xe buýt lề đường liên tỉnh là một sự phiền toái. Những công ty này tạo ra các khu vực tập kết không chính thức cản trở vỉa hè và gây ra tắc nghẽn hỗn loạn vào giờ đưa đón. Đối với những hành khách đã chán ngấy việc lê bước tới bến Greyhound vào chiều muộn (và nếu không may có thể phải đợi tới hai tiếng đồng hồ mới mua được vé) hay những người không có đủ tiền cho tấm vé tàu đắt đỏ, thì các dịch vụ mới này lại mang tới một giải pháp trung gian hoàn hảo cho nhu cầu đi lại của họ. Khoảng năm 2010, các thành phố bắt đầu đưa ra chính sách duy trì dịch vụ này, xe buýt liên tỉnh được điều tới các điểm tập kết để giảm thiểu nguy cơ. Ở Washington, D.C., chúng tôi chào đón xe buýt liên tỉnh trong suốt nhiệm kỳ tôi làm việc ở DDOT, và thay vì phạt họ vì đã "làm cách mạng", chúng tôi kết nạp họ vào hệ thống giao thông vận tải chính thống, xây dựng các điểm đỗ bên lề dưới sự phê chuẩn của thành phố tại khu vực trung tâm và cuối cùng là tận dụng các bãi đỗ xe không được sử dụng hết công suất để xây dựng bến xe buýt liên tỉnh ở Union Station. Dù ban đầu Amtrak[41] không mấy hứng thú với việc này, nhưng khi chúng tôi nâng cấp các trung tâm vận tải đa phương thức trọng yếu của thành phố và với nhu cầu ngày càng tăng dành cho Amtrak, tôi nghĩ việc này có lẽ đã giúp ích chứ không gây ảnh hưởng xấu tới công việc kinh doanh của họ.

[41] Tập đoàn đường sắt quốc gia Mỹ. (ND)

Ở Washington, D.C., chúng tôi chào đón xe buýt liên tỉnh trong suốt nhiệm kỳ tôi làm việc ở DDOT, và thay vì phạt họ vì đã "làm

cách mạng", chúng tôi kết nạp họ vào hệ thống giao thông vận tải chính thống, xây dựng các điểm đỗ bên lề dưới sự phê chuẩn của thành phố tại khu trung tâm và cuối cùng là tận dụng các bãi đỗ xe không được sử dụng hết công suất để xây dựng bến xe buýt liên tỉnh ở Union Station.

Phương thức điều tiết nhằm phản ứng lại sự đổ vỡ, gây dựng nhóm ủng hộ và hoạch định chính sách có tính xây dựng kiểu này khó có thể là một mô hình hoàn hảo, nhưng nó sẽ là một mô hình được áp dụng nhiều lần tại các thành phố đang tiến hành quản trị thay đổi do phát sinh từ các mô hình kinh doanh mới.

Vấn đề hóc búa về dịch vụ taxi

Mặt khác của vấn đề là nguồn cung ("tài sản lười") thường bị coi nhẹ. Dù bạn có đồng ý với xu hướng này hay không, khi chúng ta dần tiến tới "nền kinh tế 1099",[42] với lượng người dân được xem như những "nhà khởi nghiệp" hoặc "người tự làm chủ" ngày càng tăng, đóng nhiều vai trò khác nhau trên cương vị người lao động hành nghề tự do để kiếm sống, thì đó cũng là lúc những dịch vụ này mang lại nguồn thu nhập cần thiết để giảm bớt mức chênh lệch trong xã hội. Ví như khi tôi ngồi trên những chiếc xe của Lyft và hỏi các tài xế họ đã trở thành lái xe Lyft như thế nào, câu trả lời tôi nhận được vô cùng đa dạng: Có người đang học, có người mới bắt đầu kinh doanh riêng và tranh thủ làm tài xế vào ban đêm. Khả năng tạo ra nguồn thu nhập phụ đến từ những vụ đầu tư lớn nhất của bạn như ô tô, nhà cửa, bản thân hay giáo dục đào tạo. Điều này có ý nghĩa rất lớn trong kỷ nguyên thông tin. Các dịch vụ như TaskRabbit hay HourlyNerd ngày nay cho phép mọi người sử dụng kỹ năng của mình để giúp những người sẵn lòng trả tiền cho các kiến thức chuyên môn thay vì phải tới Kelly Services, công ty tư vấn hay qua các quy trình khác chính thống hơn. Ở lĩnh vực bất động sản, WeWork, Grind và các tiện ích làm việc cộng tác khác đã thay đổi hoàn toàn phương thức mà các nhà khởi nghiệp thường nghĩ đến khi tìm kiếm vị thế để bắt đầu công việc kinh doanh.

[42] 1099 ám chỉ người lao động hành nghề tự do, hay còn gọi là nhân viên 1099, được đặt tên theo hồ sơ báo cáo thu nhập của Sở Thuế vụ Mỹ. (ND)

... khi chúng ta dần tiến tới một "nền kinh tế 1099" với số lượng người dân thành phố được coi là những "nhà khởi nghiệp" hoặc "người tự làm chủ" ngày càng tăng, đóng nhiều vai trò khác nhau trên cương vị người lao động hành nghề tự do để kiếm sống, thì

đó cũng là lúc những dịch vụ này mang lại nguồn thu nhập cần thiết để giảm bớt mức chênh lệch trong xã hội.

Vậy thế giới mới này đã ảnh hưởng thế nào tới ngành kinh doanh của chúng ta? Điều gì đã xảy đến với các chủ hãng taxi, công ty điện thoại, chủ thuê nhà và các dịch vụ tạm thời khác? Câu trả lời là tùy từng trường hợp. Cấu trúc điều tiết của từng thành phố và các yếu tố định hình thị trường phức tạp sẽ tạo ra các đặc trưng riêng biệt. Lấy ví dụ như thị trường taxi. Bề ngoài, thị trường taxi của Los Angeles và D.C. nhìn có vẻ giống nhau, nhưng trên thực tế, chúng lại khác nhau hoàn toàn. Los Angeles có 2.300 chiếc taxi được cấp phép ở thành phố có 3,8 triệu dân, trải rộng trên toàn khu vực 1.305km vuông. Washington, D.C. có khoảng 6.500 chiếc trong thành phố 630.000 dân trên tổng số 171km vuông. Chỉ riêng việc sử dụng đất đai cũng dẫn đến mô hình tiêu dùng rất khác so với dịch vụ xe thuê như taxi hay limousine. 85% các chuyến taxi ở Los Angeles được thực hiện qua điều phối, có nghĩa là mọi người thà gọi điện đặt taxi còn hơn là đứng vẫy đợi. Ở Washington, D.C. thì ngược lại. D.C. là thành phố "vẫy gọi"; hơn 90% chuyến taxi diễn ra theo phương thức bắt xe truyền thống. Los Angeles đặt mức tối đa chỉ có 2.300 xe trong thành phố và rất nhiều công ty taxi nhỏ ưa thích định mức này bởi họ cảm thấy giấy phép taxi nên là có giới hạn, và do đó, rất có giá trị. Nhưng trong thế giới mới, các dịch vụ khác sẽ được sinh ra để đáp ứng các nhu cầu và những hãng taxi nhỏ đó sẽ thấy rằng họ đã sai. Ở D.C., hệ thống có đặc trưng mềm mỏng hơn và nguồn cung giấy phép thường được mở theo định kỳ để ai cũng có thể đăng ký giấy phép theo nhu cầu.

Khi Uber, Lyft, và các hãng khác – được biết tới với vai trò các nhà cung cấp mạng lưới vận tải (Transportation Network Carrier – TNC) – cùng đặt chân vào hai thành phố này, họ đã nhận được các kết quả khác nhau. Ở Los Angeles khoảng đầu năm 2015, vào các giờ cao điểm, chỉ riêng Uber đã có hơn 5.000 xe trên đường (và còn tiếp tục tăng lên), trong khi đó ngành taxi vẫn giậm chân tại chỗ với 2.300 giấy phép và không thể điều chỉnh số phương tiện để đáp ứng nhu cầu. Ở D.C., nơi có môi trường đông đúc và hệ thống quản lý nới lỏng nhằm tạo điều kiện linh hoạt hơn cho ngành công nghiệp taxi, Uber chỉ có 2.000 xe trên đường tại thời điểm nào đó so với khoảng 5.000 xe taxi được cấp phép. Tuy nhiên, TNC không được phép, và mô hình kinh doanh của họ cũng không phù hợp, bắt khách vẫy xe trên đường, trong khi đây lại là một phần quan trọng của hoạt động kinh doanh taxi tại Washington. Tới nay, vài hãng taxi ở D.C. đã có những năm tháng tuyệt vời trong suốt một thập kỷ và tình hình ngược lại ở Los

Angeles. Do đó, liệu có phải Uber đã phá hủy ngành công nghiệp taxi hay chính phương thức hoạch định theo định hướng tự động kết hợp với sự kiểm soát chặt chẽ từ chính quyền đã dẫn đến kết quả này?

Ở Washington, D.C., chính quyền và ngành công nghiệp taxi đã cùng nhau tạo ra mối quan hệ hợp tác nhà nước-tư nhân cho 120 hãng taxi nhằm vận hành như một thực thể ảo với cấu trúc quản lý linh động hơn.

Ngành công nghiệp taxi trong địa giới thành phố Washington, D.C. có giá trị tầm 240 triệu đô-la. Chỉ riêng Uber (không tính Lyft) đã mang lại khoảng 150 triệu đô-la thu nhập trong khu vực. Nếu chúng ta coi hai phần ba chuyến đi của họ (tương đương với khoảng 100 triệu đô-la) nằm trong giới hạn thành phố, điều đó có nghĩa là toàn bộ thị trường đã tăng trưởng vào khoảng 76 triệu đô-la! Dù ngành taxi đã chịu tổn hại nặng nề dưới tay Uber và Lyft ở một số thị trường, câu chuyện này vẫn có nhiều sắc thái hơn hẳn những gì chúng ta nhận định. Có một điều chắc chắn rằng: Các công ty cung cấp mạng lưới vận tải đang phát triển thị trường giao thông mặt đất, đặc biệt là ở các khu vực dân cư nơi mọi người chưa từng, hoặc không thể, tiếp cận dịch vụ taxi. Tôi tin rằng những khu vực như San Francisco là bằng chứng rõ ràng cho ý tưởng này, nơi thị trường taxi có giá trị 140 triệu đô-la và con số mới nhất của Uber là gần 500 triệu đô-la. Trong khi đó, ở Los Angeles, ngành taxi sẽ không thể sống sót trong thế giới mới trừ khi có thể tạo được một sân chơi bình đẳng từ lập trường quản lý, cho phép sự linh hoạt về giá cả và bỏ đi giới hạn cấp phép taxi. Ở Washington, D.C., chính quyền và ngành công nghiệp taxi đã cùng nhau tạo ra mối quan hệ hợp tác nhà nước-tư nhân cho 120 hãng taxi cùng vận hành như một thực thể ảo với cấu trúc quản lý linh động hơn. Cấu trúc hợp tác này cho phép ngành đặt ra các mức giá có thể điều chỉnh nhằm phản ứng lại với các đối thủ cạnh tranh, trong khi việc cùng vận hành một nền tảng công nghệ và phương thức marketing chung cho thấy sự thống nhất trong mắt người tiêu dùng. Nếu thiết lập thành công khung kết cấu này, tôi dự đoán ngành công nghiệp taxi ở D.C. sẽ không chỉ ổn định bền vững mà còn có thể phát triển hơn nữa thay vì thu hẹp trong tương lai.

Theo thời gian, tôi tin rằng một loạt lựa chọn kiểu củ cà rốt và cây gậy sẽ được sử dụng để khuyến khích đồng thời thúc giục cả các hãng taxi và TNC.

Theo thời gian, tôi tin rằng một loạt lựa chọn kiểu củ cà rốt và cây

gậy[43] sẽ được sử dụng để khuyến khích đồng thời thúc giục cả các hãng taxi và TNC. Những dạng kiểm soát này khuyến khích các hãng taxi nhập về các loại phương tiện dành cho cả người khuyết tật và triển khai ứng dụng toàn thành phố để điều xe liên hãng, có lợi với cả tài xế lẫn khách hàng. Hiện tại, khi TNC đã chứng tỏ được tính hữu hiệu của mảng gọi xe điện tử, tôi nghĩ nếu ngành công nghiệp taxi có cấu trúc điều chỉnh hợp lý, họ có thể dành lại một phần thị trường trong dịch vụ kiểu mới. Họ cũng có thể hợp tác với chính phủ để cung cấp cả các dịch vụ như paratransit – dịch vụ giao thông vận tải dành cho người khuyết tật – với chi phí thường vượt ngoài tầm kiểm soát và đe dọa tới nguồn ngân sách vận hành của nhiều hệ thống giao thông công cộng. Đối với cả ngành công nghiệp taxi và chính phủ, điều tối quan trọng là cần nhìn vào những mặt tích cực khi TNC bước vào thị trường, hiểu được sức mạnh của họ và đánh giá thận trọng việc họ có thể thu được lợi ích gì từ sự đổi mới của mình.

[43] Cây gậy và củ cà rốt là một kiểu chính sách ngoại giao trong quan hệ quốc tế, thường được dùng bởi các nước lớn mạnh nhằm làm thay đổi hành vi của các nước nhỏ hơn. "Cây gậy" tượng trưng cho sự đe dọa trừng phạt, "củ cà rốt" tượng trưng cho quyền lợi hay phần thưởng. (BTV)

Đối mặt với chuỗi đổ vỡ này, chính quyền thành phố thường phải vật lộn để nắm được cách thức quản lý hiệu quả các dịch vụ mới, đặc biệt là khi họ nhận ra mình đang bị nêm chặt giữa những người tiêu dùng ủng hộ bên ngoài và liên minh các ngành công nghiệp thâm căn cố đế đầy tính chính trị. Thêm vào đó, chính quyền thường thấy họ phải chịu thiệt thòi về mặt tài chính trong ngành kinh doanh theo mô hình Internet, do đó, họ sẽ thấy áp lực nặng nề khi phải thúc đẩy các nhóm ngành kinh doanh kiểu cũ thông qua việc cắt giảm các khoản thuế khách sạn, cấp phép taxi hay phí xây dựng trung tâm hội nghị. Về mảng giao thông vận tải, chúng ta cũng chứng kiến hai kiểu phản ứng đặc trưng của chính quyền:

Kiểu giải quyết phổ biến là yêu cầu ngưng vận hành theo lệnh của tòa án, trong đó nhà chức trách tạo ra hoặc gắn bó với thứ ngôn ngữ chính sách mặc định để cấm một ứng dụng hoặc nền tảng nào đó (xem ví dụ về Haystack ở Chương 6).

Kiểu đợi-và-xem, trong đó các nhà chức trách và các nhà hoạch định chính sách quan sát tiến trình phát triển của một mô hình kinh doanh mới và dành một khoảng thời gian thí điểm thực tế trước khi quay về với chiến lược cũ hoặc áp dụng chính sách mới

để bắt kịp với công nghệ mới và hướng theo nhu cầu, sở thích của người tiêu dùng. Rahm Emanuel đã làm điều này với TNC ở Chicago. Chiến thuật này thường đi kèm với sự bảo hộ nhất định để bảo vệ các ngành công nghiệp sẵn có.

Về phía tư nhân, các công ty thường áp dụng một trong ba cách tiếp cận sau:

Họ lờ đi các đạo luật và khung quản lý sẵn có, xây dựng nền tảng khách hàng và người dùng vững mạnh để tự bảo vệ mình (cùng nguồn lực tài chính đủ mạnh để chống lại khiếu kiện của thành phố) và triển khai dịch vụ bất kể những chính sách hạn chế hoạt động, nộp phạt cho các nhà thầu nếu cần thiết.

Các công ty làm việc chặt chẽ với thành phố để thiết lập chính sách hoặc chương trình phù hợp với khung quản lý và luật định tồn tại, quá trình này thường tốn rất nhiều thời gian.

Công ty gặp gỡ chính quyền, giải thích mục đích, tiến hành và sau đó hợp tác với thành phố để tạo ra môi trường quản lý có tiềm năng thành công, dù trước mặt nó có thể hoạt động bất hợp pháp hay nằm ngoài khung hệ thống đang tồn tại (như Zipcar đã làm.)

Hiệu ứng Uber

Từ năm 2011, Uber đã nổi lên như một hình mẫu về khởi nghiệp linh hoạt, bất chấp quy định ở Mỹ (và dần dần là trên cả thế giới). Được thành lập vào năm 2009 như một ứng dụng điều phối ô tô đen[44] với giao diện đơn giản cung cấp cho khách hàng thông tin về vị trí địa lý của phương tiện đang trên đường tới đón họ, Uber đã thay đổi dần theo thời gian để trở thành một nền tảng với nhiều lựa chọn giao thông đường bộ dành cho khách hàng, tùy chỉnh cho phù hợp với vị trí địa lý, luật lệ và các yếu tố liên quan khác của từng thành phố. Khi Uber phát triển, họ mở rộng từ dịch vụ ô tô đen tới SUV, rồi cả taxi như một cách để ngăn chặn phản ứng từ ngành công nghiệp này và hòa vào xu hướng chính, nhờ đó giảm thiểu chi phí kinh doanh trong khi vẫn thu phí 2 đô-la cho mỗi lượt kết nối ô tô với khách hàng.

[44] Dịch vụ xe đưa đón ban đầu của Uber với dòng xe sơn đen. (ND)

Khi bắt đầu xuất hiện, Uber đã làm thay đổi hoàn toàn khung vận hành của chính phủ/công ty khởi nghiệp.

Khi bắt đầu xuất hiện, Uber đã làm thay đổi hoàn toàn khung vận hành của chính phủ/công ty khởi nghiệp. Chính phủ thường là

đối tượng được tiếp cận và xin cấp phép để bắt đầu công việc kinh doanh nào đó. Họ cũng thường mất nhiều thời gian để suy tính xem có nên cho phép hay không, và cho phép với các thông số ra sao. Đây có thể là một quá trình dài và gian khó đối với bất kỳ công ty nào ở khối tư nhân trong hoàn cảnh các nhà đầu tư thiếu kiên nhẫn đang nhìn chằm chằm vào họ. Tôi đã gặp rất nhiều khó khăn để có thể khiến chính quyền hiểu được rằng Zipcar không phải là dịch vụ "cho thuê xe" và nếu chúng tôi phải chịu mức phí phụ thu là 9 đô-la cho việc đỗ xe ở trung tâm hội nghị trong khi giá thuê xe chỉ là 8 đô-la mỗi giờ, dịch vụ này sẽ không thể tồn tại. Như vậy, chúng tôi không thể vận hành và giúp chính phủ kêu gọi người dân rời khỏi thứ phương tiện chỉ-dành-cho-một-người của họ, hoặc thậm chí là bán xe. Tại Zipcar, chúng tôi triển khai dịch vụ và kêu gọi sự nhân nhượng của chính quyền, cuối cùng chính quyền ở từng thành phố đã lần lượt thêm vào loại hình giấy phép kinh doanh "ô tô chia sẻ", đồng thời cũng nhận ra rằng các hoạt động thương mại có thể diễn ra trên đường lái xe về nhà của mọi người – một cuộc vật lộn tương tự như những gì Airbnb phải đối mặt ở dạng cho thuê thương mại những phòng ngủ dư thừa ở nhà riêng. Không như Zipcar vẫn có hơi hướng của mô hình cho thuê xe truyền thống, nhưng lại bị ngành công nghiệp này tảng lờ và coi là vô hại, Uber lại đối đầu với ngành taxi, vốn là một ngành kinh doanh do chính phủ kiểm soát chặt chẽ ở hầu hết các thành phố. Điều này kết hợp với mô hình sở hữu ít tài sản (asset-light model)[45] của TNC trong thời gian kỷ lục bằng cách sử dụng tài sản cá nhân của người lái xe (Zipcar phải mua và thuê xe), sự phát triển của Uber đã dẫn đến một trận chiến gay gắt. Thay vì chịu thua, Uber đã tăng hạng mục đầu tư và sẵn sàng vận hành bất hợp pháp nếu cần thiết, sử dụng áp lực từ công chúng và sự ủng hộ của người dùng, kết hợp cùng các chính trị gia muốn được coi là có tư tưởng đổi mới, hệt như các chiến binh trong trận chiến giành thắng lợi trị giá hơn 40 tỷ đô-la. Đây là một chiến lược kinh doanh khá sáng suốt nếu bạn thử nghĩ về nó.

[45] Công ty đi theo mô hình sở hữu ít tài sản thường có số tài sản ít hơn so với quy mô hoạt động kinh doanh. Đây là chiến lược kinh doanh giúp công ty có thể tập trung đầu tư vào chuyên môn và thu được lợi nhuận tốt nhất cho các nhà đầu tư. (BTV)

Khi TNC bắt đầu trở nên thông dụng thì tôi lại đang là Giám đốc Sở Giao thông Vận tải Chicago. Thị trưởng Emanuel quyết định áp dụng lối tiếp cận đợi-và-xem, để Uber, Lyft và Sidecar cùng lúc vận hành thay vì ban lệnh cấm như San Francisco và các thành phố khác đã làm vào năm 2011. Ngài thị trưởng muốn để công chúng quyết định xem hình thức nào có hiệu quả trước khi đưa ra

chiến lược kiểm soát. Tôi rất tán thành cách tiếp cận này bởi bạn không thể bóp nghẹt sự đổi mới bằng một khung điều tiết đã lỗi thời, tồn tại từ trước khi thế giới thay đổi trong suốt 10 đến 15 năm qua. Có thể hiểu được điều này đã gây ra làn sóng phẫn nộ tại các công ty taxi, những người sở hữu biểu tượng taxi hoặc có giấy phép hoạt động, những người chỉ nhìn vào giá trị của những gì họ sở hữu.

Sự cân bằng quyền lực giữa chính phủ và các công ty tư nhân đã thay đổi mạnh mẽ trong vài năm qua và công nghệ kỹ thuật là nhân tố đứng đằng sau những biến đổi đó. Ví dụ, chính phủ có thể nói với Uber rằng họ không thể hoạt động ở sân bay và đón khách, nhưng về mặt thực tiễn mà nói, khi các xe tư nhân đến đón khách vốn không có dấu hiệu đặc trưng để nhận biết, hay sử dụng điện thoại thông minh để điều phối và giao tiếp, thì làm sao bạn có thể phân biệt được Uber với các chuyến xe đưa đón cá nhân hằng ngày để có thể áp dụng chính sách? Làm sao chính phủ có thể thi hành luật cấm đối với Airbnb hay VRBO, dịch vụ giúp mọi người có thể thu được chút phí khi cho người khác ở trong nhà họ? Đặc biệt là giờ đây, khi kế sinh nhai của nhiều người lại phụ thuộc vào các công nghệ này thì kiểu cưỡng chế này sẽ không vững bền về mặt chính trị. Trên thực tế, bất kỳ mô hình kinh doanh dựa trên nền tảng trung tâm giao dịch nào trong số này đều có thể bị đóng cửa vì vô số lý do như không trả thuế, phá vỡ quy tắc và luật định, vấn ngại về an toàn, hoặc vi phạm luật lao động. Một số hoặc thậm chí tất cả số này đều có thể đe dọa tới nền kinh tế chia sẻ và một vài công ty mạng ngang hàng đã bị đóng cửa như LimeWire vì chia sẻ tệp hồ sơ, hoặc Aereo vì chia sẻ tín hiệu truyền hình và cáp. Trong cả hai trường hợp, tòa án đã buộc các công ty này phải đóng cửa sau một cuộc tranh luận dài về pháp luật. Điều này có thể xảy đến với Uber nếu chính quyền quyết định rằng "đối tác lái xe" của họ thực ra là "nhân viên lái xe". Đây cũng là rủi ro bạn phải đối mặt khi bắt đầu một mô hình kinh doanh mới và Uber đang đánh cược rằng họ sẽ làm được cho đến khi bản thân các lái xe không còn là một nhân tố trong mô hình kinh doanh, bất chấp hậu quả ra sao.

Hướng tới mô hình cộng tác nhà nước-tư nhân mới

Có rất nhiều điều thú vị về hoạch định đô thị và giao thông vận tải, từ các cửa hàng bán đồ ăn tạm thời và không gian công cộng, tới việc xử phạt tự động vi phạm giao thông, các đường xe đạp được bảo vệ, các không gian công cộng mới bên bờ sông, xe đạp chia sẻ, các dịch TNC, v.v... ở các thành phố ngày nay. Hãy nhìn vào danh sách này và tự hỏi xem điểm chung ở đây là gì. Tôi có thể đoan chắc rằng chúng ta không thể chứng kiến bất cứ sự tiến bộ

nào trong các lĩnh vực kể trên nếu thiếu vắng sự cộng tác tích cực giữa nhà nước và tư nhân ở mức độ nào đó. Nhờ mô hình "đô thị hóa theo chiến thuật", các cư dân ở khối tư nhân đã tự nhận lấy trách nhiệm cải thiện không gian công cộng được "kiểm soát" bởi chính phủ qua việc sơn vẽ đường xe đạp riêng, xây dựng vườn cộng đồng, hay vẽ các bức tranh tường đẹp đẽ. Ngoài ra, chính phủ còn có thể là đối tượng đi đầu trong các sáng kiến, mở lối cho các công ty tư nhân theo sau, như với dự án Divvy và Capital Bikeshare. Trong nhiều ví dụ khác, các công ty tư nhân lại nắm vai trò lãnh đạo để thay đổi thành phố. Zipcar và Car2go đã rất tích cực hướng chính phủ tới các chính sách mới chủ động dành cho ô tô chia sẻ.

Tôi nhận thấy chính phủ và khu vực tư nhân ngày càng biết tận dụng điểm mạnh của mình thay vì dùng mánh khóe để kiểm soát toàn bộ cuộc chơi.

Các thành phố khác nhau đòi hỏi mô hình và hệ thống luật định khác nhau. Ví dụ, chương trình Make Way for People ở Chicago đã tạo điều kiện cho việc xây dựng các không gian công cộng cải tiến và loại bỏ băng dính đỏ[46] cho các khu vực dịch vụ đặc biệt (Special Service Area – SSA),[47] tương tự như khu vực cải thiện kinh tế (Business Improvement District – BID) ở các thành phố khác, xây dựng không gian công cộng với chi phí thấp trên toàn thành phố. CDOT đã nghĩ ra sáng kiến để tăng thu nhập từ bãi đỗ xe thay vì đánh mất nó, vốn rất quan trọng trong một thành phố với các điểm đỗ nằm trong hợp đồng cho thuê kéo dài 75 năm với Morgan Stanley. Đồng thời Sở còn giúp các SSA trong việc thiết kế trang web cùng quy trình cấp phép, cũng như thu hút thêm sự tham gia của cộng đồng. Các BID đã trở thành một phần không thể thiếu trong công thức kết nối nhà nước với tư nhân.

[46] Ý chỉ thói quan liêu (nhất là trong công tác dân sự) với những thủ tục hành chính phức tạp. (BTV)

[47] http://www.cityofchicago.org/city/en/depts/dcd/supp_info/special_service_areassaprogram.html/. (TG)

Trên thực tế, chương trình Make Way for People đã rất thành công với SSA ở Chicago và có tiếng trong công chúng tới mức CDOT đã kêu gọi các bản đề xuất để một tổ chức phi lợi nhuận làm việc với các đối tác tư nhân nhằm kích hoạt tất cả 65 không gian quảng trường mà CDOT sở hữu. Bản dự án yêu cầu kích hoạt hóa những không gian này trên khắp Chicago bằng nghệ thuật công cộng, thương mại địa phương, tiện nghi số bao gồm Wi-fi và màn hình

thông tin lớn, các buổi hòa nhạc ở Công viên Millenium và các buổi phát thanh dịch vụ công cộng khác. Chương trình cuối cùng đã khởi động vào năm 2015 dưới sự lãnh đạo của Luann Hamilton cùng Janet Attarian ở CDOT.

Tôi nhận thấy chính phủ và khu vực tư nhân ngày càng biết tận dụng điểm mạnh của mình thay vì dùng mánh khóe để kiểm soát toàn bộ cuộc chơi. Tính khiêm nhường cùng ý thức về điểm mạnh và điểm yếu của đối phương là chìa khóa cho bất kỳ sự cộng tác nhà nước-tư nhân nào. Đó cũng là yếu tố mấu chốt để các thành phố tiếp tục là nơi thử nghiệm các chính sách cải tiến mới, không chỉ trong giao thông vận tải và không gian công cộng, mà còn trong cả kinh doanh.

Bài học số 8
Định hướng thay đổi

Tìm hiểu về xe tự động, phương tiện di chuyển kết nối, những điều này có ý nghĩa gì đối với các thành phố, các chính quyền phải làm thế nào để đảm bảo rằng họ đang định hướng sự thay đổi thay vì phản ứng lại với nó.

Trong phần đầu của cuốn sách, tôi đã thảo luận về các lý do mình muốn nhận công việc này và tính cấp thiết trong việc nhà nước và giới tư nhân phải tìm ra mối quan tâm chung vì một tương lai tốt đẹp hơn. Hầu hết những ý kiến thảo luận sau đó đều tập trung vào các câu chuyện riêng của cá nhân tôi từ trải nghiệm ở cả hai phía. Ở phần cuối sách, tôi muốn đổi hướng và nhìn về phía trước để nói về những thay đổi to lớn sắp diễn ra và cách bạn có thể áp dụng những gì chúng ta đã thảo luận vào một tương lai thay đổi nhanh chóng, khó đoán định. Hãy bắt đầu từ việc nhìn vào sự đổi mới có lẽ là khó khăn nhất và lý thú nhất mà các thành phố sẽ phải đối mặt trong những thập kỷ tới: phương tiện tự lái và kết nối.

Tôi tin rằng trong 10 năm tới và hơn nữa, công nghệ từ-xe-tới-xe (vehicle-to-vehicle)[48] sẽ thay đổi căn bản cách thức di chuyển của chúng ta. Những đột phá công nghệ này không chỉ làm thay đổi tư tưởng của mọi người về cách di chuyển, mà còn mang tới những hệ quả to lớn cho giới kinh doanh cũng như các mô hình dịch vụ của chính phủ nhằm đáp ứng nhu cầu giao thông vận tải ngày nay.

[48] Công nghệ cho phép các xe ô tô có thể tự chia sẻ với nhau các dữ liệu liên quan đến hoạt động hiện tại của phương tiện, địa điểm đến và đi, tốc độ xe và tình trạng hiện tại của xe. (BTV)

Cũng như quá trình cơ giới hóa đã dẫn đến sự tái định hình bộ

mặt thành phố hồi đầu thế kỷ XX, quá trình giới thiệu xe tự lái trong thành phố sẽ bị ngắt quãng bởi những khoảnh khắc chuyển mình đầy đau đớn.

Cũng như quá trình cơ giới hóa đã dẫn đến sự tái định hình bộ mặt thành phố hồi đầu thế kỷ XX, quá trình giới thiệu xe tự lái trong thành phố sẽ bị ngắt quãng bởi những khoảnh khắc chuyển mình đầy đau đớn. Rất nhiều đồng nghiệp của tôi trong lĩnh vực giao thông vận tải, đặc biệt là những người tập trung chủ yếu vào việc thúc đẩy hình thức đi bộ, đạp xe và giao thông công cộng, đã thể hiện sự ngờ vực có thể hiểu được về xe tự lái cùng các công nghệ tương tự. Dù nói ra hay không, nhiều người vẫn cảm thấy những công nghệ này đang phản ánh sự thôi thúc, say mê điều mới lạ, muốn lật ngược thói thường một cách mù quáng, say mê trường phái vị lai[49] mà không màng suy xét tới sự đánh đổi đi kèm với chất lượng sống, môi trường và nền kinh tế. Tệ hơn, rất nhiều người quan tâm đến tương lai của công nghệ tự động cảm ứng đã quá sẵn lòng đẩy người đi bộ, xe đạp và xe buýt ra khỏi bản vẽ phối cảnh của họ. Hoặc họ đã quên rằng tính phức tạp và động lực phát triển của thành phố phụ thuộc một phần vào sự khó đoán định và bản tính cầu may của đời sống thị thành. Như một số người theo chủ nghĩa hoài nghi nhận định, tương lai của "ô tô tự lái" bao gồm cả sự trỗi dậy của nền kỹ trị kiểu mới, một "giải pháp" đối với nạn kẹt xe, hiệu suất và các vấn đề an toàn, tất cả đều xảy đến quá nhanh, gợi nhớ tới nhiều bài học đau thương chúng ta đã rút ra từ việc thích ứng và tái định hình thành phố xoay quanh xe cơ giới hồi thế kỷ XX.

[49] Trường phái vị lai (futuristic): Một trào lưu văn học và nghệ thuật bắt đầu từ đầu thế kỷ XX. Trường phái này vứt bỏ truyền thống và tán dương thế giới hiện đại, đặc biệt là văn minh đô thị, máy móc và tốc độ. (BTV)

Đối với những người theo chủ nghĩa hoài nghi này, tôi có một khẩn cầu: Hãy ngồi xuống cùng nhau và thảo luận về nó! Chính phủ, nhà kế hoạch, nhà hoạch định chính sách giao thông vận tải – những người có độ nhạy cảm nhất định với việc xây dựng môi trường, người đi xe đạp, người đi bộ và người sử dụng dịch vụ giao thông công cộng – cần hiểu được rủi ro và lợi ích của ô tô tự lái cùng những công nghệ mới đi kèm. Chúng ta cần những hoài nghi này để các thành phố có thể dự đoán và định hướng tương lai thay vì phản ứng lại với nó, hay để mặc vấn đề hoạch định chính sách cho những "con quái vật" công nghệ và ngành công nghiệp ô tô. Đây là thời điểm cam go và cần tập trung cao độ đối với những người đã sớm nhận ra rằng việc xây dựng không gian có thể thu

hẹp các quan ngại về tầm quan trọng.

Chính phủ, các nhà kế hoạch, hoạch định chính sách giao thông – những người có độ nhạy cảm nhất định với việc xây dựng môi trường, người đi xe đạp, người đi bộ và người sử dụng dịch vụ trung chuyển – cần hiểu được rủi ro và lợi ích của ô tô tự lái cùng những công nghệ mới đi kèm.

Mặc cho những tiêu cực tiềm tàng, tôi muốn nhấn mạnh rằng có rất nhiều khía cạnh tích cực thực sự mà phương tiện tự lái có khả năng mang tới cho tương lai. Ví dụ, tại sao chúng ta vẫn chấp nhận việc con người, vốn thường dễ bị xao nhãng, mệt mỏi, hoặc chịu ảnh hưởng của caffein, rượu bia hay thuốc lá, lại có thể vận hành các phương tiện hạng nặng trong không gian đông đúc? Ở Mỹ và nhiều nơi khác, chúng ta đều mặc nhiên chấp nhận những con số "tai nạn" chết người, coi đó là cái giá phải trả cho việc kinh doanh, cái giá của "tự do", của việc lái xe. Thay đổi nhận thức này chính là tiền đề của chiến dịch Vision Zero ở Chicago và các thành phố khác, và nếu đưa vào hoạt động hiệu quả, chiến dịch này có thể đại diện cho một trong những bước tiến quan trọng nhất mà xe tự lái mang tới cho xã hội. Nếu tin rằng công nghệ mới có thể giảm thiểu, hoặc thậm chí loại bỏ các tai nạn chết người mà không phải hy sinh chất lượng cuộc sống, tôi cho rằng chúng ta đều nên có trách nhiệm với việc khám phá, phát triển và sau đó là đưa vào thực tế hệ thống chính sách và điều luật mang tính trách nhiệm. Chúng ta không nên chấp nhận tình trạng hiện tại hay mặc định rằng các tai nạn giao thông là điều không thể cải thiện hay thực tế cuộc sống không thể tránh khỏi. Chúng ta cũng không nên mặc định rằng để áp dụng một công nghệ mới nào đó vào cuộc sống, chúng ta sẽ phải hy sinh các lý tưởng quan trọng trong việc tạo dựng các không gian đô thị tươi đẹp. Tuy nhiên, chúng ta sẽ mất rất nhiều công sức để có được cả hai.

Nếu tin rằng công nghệ mới có thể giảm thiểu, hoặc thậm chí loại bỏ các tai nạn chết người mà không phải hy sinh chất lượng cuộc sống, tôi cho rằng chúng ta đều nên có trách nhiệm với việc khám phá, phát triển và sau đó là đưa vào thực tế hệ thống chính sách và điều luật mang tính trách nhiệm.

Một trong những điều bất ngờ nhất về cách chính phủ nhận định các biến đổi công nghệ là họ có xu hướng tập trung vào các hậu quả lâu dài thay vì đối diện với các cuộc cách mạng ngắn hạn xảy ra trước mắt. Nếu các cơ quan chính phủ càng nhanh chóng nắm bắt được việc những doanh nghiệp như Uber sẽ thay đổi mô hình kinh doanh và biến đổi thành các công ty công nghệ tự động thế

nào thì họ càng sớm có thể dành ưu tiên cho các nhu cầu mà họ coi trọng trong khung chính sách phù hợp.

Hiển nhiên, sự thật là có rất nhiều tính năng tự động sẵn có trong các phương tiện hiện nay và chúng đã dần được tích hợp từ những năm 1970. Ford, Volvo, Nissan và các công ty khác gần đây đã xây dựng hệ thống tránh va chạm có thể điều chỉnh tốc độ xe và vị trí dựa trên khả năng bắt được những thay đổi trên lộ trình nhờ camera và bộ phận cảm biến. Việc giới thiệu dần dần những công nghệ tự động đã báo trước một cuộc chuyển dịch công nghệ lớn hơn nhiều đang bắt đầu có tác động lớn. Elon Musk, Giám đốc Kiến trúc Sản phẩm kiêm nhà đồng sáng lập của Tesla Motors đã tuyên bố rằng tới năm 2015, anh muốn có một chiếc ô tô tự động "cấp 3" mà trong đó bạn có thể bật tắt các tính năng tự động tùy ý (ban đầu anh dự kiến ra mắt sản phẩm vào 2017). Kiểu công nghệ này nhận được cả phản ứng tán thành lẫn phản đối. Một số cảm thấy các lái xe có thể bị ru ngủ trong thứ cảm giác sai lầm về độ an toàn và quên rằng họ đã tắt nó, hoặc bị nhầm lẫn giữa chế độ bật tắt, dẫn đến càng nhiều tai nạn. Tuy nhiên, đây là lúc chính sách thực hiện vai trò của mình, bao gồm cả những tính toán khả thi và tích cực.

Các thành phố có thể yêu cầu người dân chỉ lái xe ở chế độ tự vận hành trong giới hạn thành phố hoặc trên các con đường địa phương với tốc độ tối đa vào khoảng 55km/giờ hoặc thấp hơn. Các bảng chỉ dẫn có thể thông báo yêu cầu trên từng vùng trực tiếp qua camera tới các xe, cho biết một chiếc xe phải chuyển qua chế độ tự động, đây là thế hệ kế tiếp của những gì camera tốc độ và phương án thu phí ùn tắc hiện đang làm. Các nhà sản xuất ô tô có thể thêm tính năng tấp xe vào lề và tắt máy nếu lái xe không chịu tuân thủ luật, chịu tác động của chất kích thích, hoặc lái xe không cẩn thận do bị xao nhãng.

Liệu các luật định có theo kịp để cho phép xe lái tự động hoàn toàn? Liệu có cần đến 20 năm để công nghệ này thực sự phủ khắp các đường phố? Trong những trang tiếp theo, tôi muốn chia sẻ những hiểu biết và nhận định của mình về chủ đề này. Những ý tưởng này dựa trên các thảo luận của tôi với những người quen biết tại các công ty công nghệ, công ty xe tự động, những người làm việc trong chính phủ và hoạt động trong lĩnh vực chính sách; cùng với đó là câu trả lời cho việc liệu khu vực nhà nước-tư nhân có thể tương tác và hợp tác như thế nào để tiến về phía trước.

Trong bất kỳ cuộc thảo luận nào về xe tự động, trước tiên chúng ta phải hiểu được các sắc thái và các loại công nghệ khác nhau

thường có xu hướng bị xếp chung vào một nhóm. Đặc biệt, đa số mọi người khi nói về tự động thường nhắc đến hai loại công nghệ riêng biệt nhưng có liên quan với nhau: công nghệ từ-xe-tới-xe (Vehicle-to-vehicle – V2V) và công nghệ xe tự lái/xe tự động.

V2V, hay sự trao đổi dữ liệu không dây giữa các loại phương tiện đang hoạt động, đã được quỹ nghiên cứu thuộc Bộ Giao thông Vận tải Mỹ thực hiện từ nhiều năm nay. V2V dựa trên việc tạo dựng hệ sinh thái công nghệ trong đó các xe ô tô có thể trao đổi thông tin với nhau ngay lập tức khi tới gần, giúp tăng gấp nhiều lần mức độ an toàn và hiệu suất trên đường phố. Chính quyền liên bang đã đầu tư đáng kể vào các nghiên cứu và tiêu chuẩn về V2V và hệ thống từ-xe-tới-cơ-sở-hạ-tầng (V2I)[50] vì rất nhiều lý do, trong đó có việc tối đa hóa hiệu suất sử dụng đường phố sẵn có, giảm thiểu ùn tắc và quan trọng nhất là sự an toàn. Nhiều người tin rằng V2I có thể đòi hỏi sự đầu tư vốn đáng kể từ chính phủ để thiết lập công nghệ giao tiếp trên đường và cơ sở hạ tầng cùng các hệ thống khác. V2V được coi là có tính thiết thực hơn trong việc thiết đặt nhanh chóng ở Mỹ bởi các công ty ô tô tư nhân có thể lắp đặt công nghệ này vào các mẫu xe tương lai một cách đơn giản, dựa trên tài liệu hướng dẫn liên bang. Trên thực tế, Bộ Giao thông Vận tải Mỹ sẽ yêu cầu V2V trên tất cả các loại phương tiện trong tương lai không xa. Ngược lại, hệ thống V2I dựa vào lượng chi phí của chính quyền liên bang dành cho tài sản công và do đó có thể sẽ cần tới hàng thập kỷ để áp dụng. Vì lẽ đó, các chuẩn công nghiệp sẽ được xây dựng để một chiếc Volvo có thể kết nối với một chiếc Ford chẳng hạn. Công nghệ V2V, khi kết hợp với xe tự vận hành, cuối cùng sẽ cho phép tất cả các loại phương tiện có thể chạy tự động như một đoàn tàu hỏa, nhưng ở trên đường phố.

[50] Công nghệ cho phép các xe ô tô có thể kết nối với các biển báo, đèn giao thông và cung cấp thông tin cho lái xe về các vấn đề an toàn. V2I cũng có thể yêu cầu thông tin giao thông từ hệ thống quản lý giao thông, từ đó tính toán tuyến đường thuận tiện nhất. (BTV)

Hầu hết công nghệ tự lái hay tự động đều dựa vào một tấm bản đồ tỉ mỉ về mạng lưới đường phố có sẵn và liên tục được nâng cấp qua hành vi học được.[51] Những hệ thống này sử dụng rất nhiều camera, ra-đa và các cơ chế dựa trên cảm biến để phản ứng lại các tín hiệu từ môi trường cũng như những sai sót mà người khác mắc phải, và chúng sẽ tiếp tục thu thập thông tin nhờ hành vi học được. Công nghệ tự động đã có mặt trên các phương tiện ngày nay, nhưng hầu hết mọi người đều không nghĩ về chúng theo hướng này. Hệ thống kiểm soát hành trình cơ bản trở thành nhu cầu

thiết yếu từ những năm 1980. Cùng lúc đó, kỹ thuật bán tự động hiện đại và có khả năng thích nghi tốt đã giúp laze hồng ngoại và cảm biến có khả năng tự động phanh xe hoặc linh động điều chỉnh xe cho phù hợp với giới hạn tốc độ và các biển báo giảm tốc trên đường, cả hai kỹ thuật này đều được thiết lập trong cơ sở dữ liệu của hệ thống lập bản đồ.

51 Hành vi học được (learned behavior): Hành động học hỏi từ kinh nghiệm. (BTV)

Các mức độ khác nhau của xe tự động đều được giải thích dưới đây dựa theo các Mức độ xe tự động (do Cục Quản lý An toàn Giao thông Vận tải Quốc gia, 2013 đưa ra).

Mức độ 1 – Tự động hóa chức năng riêng biệt: Tự động hóa các chức năng kiểm soát riêng biệt, ví dụ như ga tự động/kiểm soát hành trình, chỉ dẫn làn đường và đỗ xe song song tự động. Lái xe phải tập trung chú ý và chịu trách nhiệm kiểm soát toàn bộ phương tiện (tay luôn đặt trên bánh lái và chân nhấn bàn đạp).

Mức độ 2 – Tự động hóa chức năng kết hợp: Tự động hóa đa chức năng và điều phối hợp nhất, ví dụ như hệ thống kiểm soát hành trình thích ứng với dải đường trung tâm. Lái xe chịu trách nhiệm theo dõi đường đi và được yêu cầu sẵn sàng kiểm soát bất kỳ lúc nào, nhưng trong một số điều kiện nhất định có thể rời khỏi việc vận hành xe (bỏ tay khỏi bánh lái và rời chân khỏi bàn đạp cùng lúc).

Mức độ 3 – Tự động hóa tự lái có giới hạn: Lái xe có thể bỏ tất cả các chức năng đảm bảo an toàn ở một số điều kiện nhất định và để mặc xe tự theo dõi các thay đổi trong những điều kiện đó để biết được thời điểm cần kiểm soát. Lái xe không cần giám sát xe liên tục trong suốt hành trình.

Mức độ 4 – Tự động hóa tự lái hoàn toàn: Phương tiện có thể thực hiện mọi chức năng lái và theo dõi điều kiện trên đường trong suốt hành trình, có thể tự vận hành với người không biết lái xe hoặc không phải con người.

Với phổ công nghệ này, điều quan trọng là phải hiểu được các công ty công nghệ ở Thung lũng Silicon đã tiếp cận xe tự động như thế nào, ngược lại với các công ty sản xuất ô tô ở Detroit và châu Âu. Google và Apple đã nhìn nhận công nghệ như một phần mở rộng trong nền tảng vận hành của họ và là một bước tiến hóa của tính kết nối di động, trở thành một dịch vụ mang mọi người

đến gần nhau hơn. Trong khi đó, các nhà sản xuất ô tô, không muốn gắn mình với những tên "quái vật" công nghệ này, ngay cả với phần mềm dựng bản đồ chứ chưa nói đến toàn bộ nền tảng công nghệ sẽ tăng sức mạnh cho các dòng xe của họ. (Gợi ý: Bạn đã bao giờ thắc mắc tại sao phần mềm bản đồ trong xe bạn lại quá tệ hại chưa? Bởi vì họ không muốn dùng Google map!) Cú đột phá lớn nhất trong lĩnh vực này ngay nay, Uber, đã làm đảo lộn mọi thứ khi chen chân vào và xây dựng công ty 40 tỷ đô-la chỉ trong nháy mắt. Uber đã chứng tỏ cho ngành công nghiệp ô tô và công nghệ thấy rằng giao thông vận tải đường bộ có tiềm năng trở thành một ngành kinh doanh dịch vụ lớn hơn nhiều so với những gì mọi người nhận định. Kết quả là, trong thế giới tự động hóa, sự mở rộng của ngành kinh doanh từ phần cứng, phần mềm tới quảng cáo nay đã sẵn có hơn cả mức nhận định của người trong cuộc và sớm hơn nhiều so với hầu hết dự đoán.

Uber và Lyft đã vất vả để có được sự chấp thuận cho khung dịch vụ kiểu mới, chuẩn khớp với tương lai đô thị tự động hóa đầy những rô-bốt taxi chia sẻ mà Google đã mường tượng. Nhưng các nhà sản xuất ô tô nhìn chung lại thử nghiệm một loại hình khác về xe tự lái: loại xe to, đồ sộ và lái trên đường cao tốc từ ngoại ô vào nội thành và ngược lại. Họ đánh cược rằng phần lớn người dân sẽ còn tiếp tục mua xe riêng và ép mình vào kiểu sử dụng đất đai mà chúng ta đã phát triển từ những năm 1950. Và tại sao lại không chứ? Toàn bộ mô hình kinh doanh của họ phụ thuộc vào nó, việc loại bỏ các sai sót trong sử dụng đất đai sẽ vô cùng tốn kém và mang tính cách mạng. GM, Toyota và vài thương hiệu khác đã thử nghiệm các loại phương tiện di chuyển cá nhân siêu nhỏ dùng trong thành thị, nhưng là hướng đi phụ thứ hai chứ không phải nỗ lực phát triển chính yếu.

Cần trung bình tới bảy năm để Ford hay GM có thể đưa một mẫu xe mới từ giai đoạn phác thảo tới đại lý phân phối. Dù các công ty công nghệ cũng có những vấn đề riêng của họ, rất nhiều trong số đó bắt nguồn từ việc bị cô lập tương đối ở các khu sân bãi ngoại thành, họ vẫn có ưu thế vì hướng tới thiết kế sản phẩm, đặc biệt là tại Apple, hoặc hướng tới bản năng ham tìm hiểu, như ở Google. Hơn nữa họ không sợ thử nghiệm hoặc thách thức hiện trạng sẵn có.

Vậy nhân vật nào trong đây sẽ chiếm được ưu thế? Đó chính là những gã khổng lồ về ô tô có xu thế theo hướng kỹ thuật. Như chính tôi đã nhanh chóng nhận ra ở DDOT và sau đó là ở Chicago, một tổ chức theo hướng kỹ thuật khó có thể dịch chuyển một cách nhanh chóng. Tôi cũng nghe thấy điều tương tự từ các công

ty ô tô, rằng bản thân họ đang cố gắng cải tiến. Trên mọi khía cạnh, các kỹ sư thường có xu hướng làm việc theo hệ thống, định hướng quy trình và phải chính xác tới mức bảo thủ. Cần tới trung bình bảy năm để Ford hay GM có thể đưa một mẫu xe mới từ giai đoạn phác thảo tới đại lý phân phối. Dù các công ty công nghệ cũng có những vấn đề riêng của họ, nhưng rất nhiều trong số đó bắt nguồn từ việc bị cô lập tương đối ở các khu sân bãi ngoại thành, họ vẫn có ưu thế vì hướng tới thiết kế sản phẩm, đặc biệt là tại Apple, hoặc hướng tới bản năng ham tìm hiểu, như ở Google. Hơn nữa họ không ngại thử nghiệm hoặc thách thức hiện trạng sẵn có. Dù công ty công nghệ nào cũng có phòng thử nghiệm và nhóm chuyên gia cố vấn cũng đang dần thay đổi hiện trạng này, ví dụ như phòng thử nghiệm của Ford ở Thung lũng Silicon, thế nhưng phần lớn họ vẫn duy trì hệ thống theo định hướng kỹ thuật, vận hành tương tự như các cơ quan chính phủ hơn là những nhà khởi nghiệp nhanh nhạy. Ví dụ như ở Facebook, bất kỳ ai cũng có thể đến gặp Mark Zuckerberg bất kỳ lúc nào và đề xuất ý tưởng của mình. Mark làm việc trong phòng kính và thường xuyên ngồi ngoài sân nói chuyện với các nhân viên. Đây là một thế giới hoàn toàn khác với Detroit.

Đứng trên lập trường kinh doanh, các công ty công nghệ coi xe tự động là một cơ hội kinh doanh theo hướng dịch vụ, chưa nói đến kho dữ liệu cho nền tảng vận hành. Họ không hứng thú với việc trở thành những ông lớn trong sản xuất. Google đã hợp tác với các nhà sản xuất thiết bị cầm tay và máy vi tính để xây dựng phần cứng của riêng mình, còn họ thì cung cấp nền tảng vận hành. Apple đã thuê các nhà sản xuất như Foxconn ở Trung Quốc xây dựng phần cứng, cung cấp hệ thống điều hành iOS và bán bao bì. Cả hai đều sử dụng hệ thống viễn thông từ bên thứ ba. Trái lại, Daimler, Ford và BMW đều là các nhà sản xuất với các nhà thiết kế, kỹ sư và công ty công nghệ nhỏ trong nội bộ. Rất có thể hai thế giới này sẽ cần nhau và thậm chí tạo ra mối hợp tác trong tương lai.

Tuy nhiên, đối với xe tự lái, ba ông lớn trong ngành sản xuất ô tô (Ford, GM và Chrysler) sẽ không còn kiểm soát sân chơi hoặc có được thứ quyền lực buộc các nhà khởi nghiệp tại Thung lũng Silicon phải làm việc với họ. Ngành công nghiệp ô tô đã trở nên toàn cầu hơn nhiều với các công ty như Volkswagen, Daimler và BMW ở Đức, Tata ở Ấn Độ, Tesla ở Mỹ và các nhà sản xuất mới cấp tiến như Cherry ở Trung Quốc mọc lên khắp nơi, nhắm tới các thị trường mới rộng lớn. Những tên quái thú chậm chạp trong ngành công nghiệp chế tạo ô tô sẽ phải trải qua sự biến động lớn trong một thế giới nơi mà tính phức tạp của các phương tiện đô thị, xe

cá nhân và theo đó là quy mô thị trường, đều sẽ thu nhỏ lại. Đến cuối cùng, chính nhịp đổi mới và văn hóa chuộng thay đổi trong giới khởi nghiệp và các công ty công nghệ sẽ là phần khó khăn nhất. 10 năm trước, điện thoại thông minh và cả Uber lẫn Lyft chưa xuất hiện. Hãy tưởng tượng thế giới sẽ thế nào trong 10 năm tới. Những gì chúng ta đang chứng kiến hiện nay là trận chiến cho tương lai của hệ thống giao thông vận tải đường bộ. Trước trận chiến này, người dân và chính phủ cần phải đề ra khung chính sách thích hợp để những công nghệ phát triển này hướng tới lợi ích của mọi người thay vì lợi nhuận và để không đánh mất những lý tưởng tích cực mà chúng ta đang đề cao về cuộc sống thành thị.

Cơ hội lớn nhất cho tương lai của phương tiện không người lái đã vượt xa cả tính an toàn đơn thuần, ít nhất là từ quan điểm của một nhà xây dựng đô thị cấp tiến, thành phố sẽ có cơ hội thu lại rất nhiều diện tích đất hiện đang sử dụng cho ô tô và bãi giữ xe.

Vậy chúng ta có thể chuẩn bị gì cho thành phố trước những thay đổi mà đến chính chúng ta cũng không thể biết chắc được tương lai sẽ định hình ra sao, cũng như sự phổ cập đại chúng sẽ diễn ra nhanh thế nào? Tôi muốn đưa ra một vài ý tưởng cho các nhà hoạch định trong việc tận dụng những công nghệ này như một phương tiện nhằm đạt được các mục tiêu chính sách khác. Với những ai vốn đã tin tưởng vào tương lai của xe tự lái, những ý tưởng này sẽ mở rộng khái niệm của bạn và cho thấy công nghệ này có thể giúp đạt được các mục tiêu cùng lý tưởng xã hội như thế nào.

Cơ hội lớn nhất cho tương lai của phương tiện không người lái đã vượt xa tính an toàn đơn thuần, ít nhất là từ quan điểm của một nhà xây dựng đô thị cấp tiến, thành phố sẽ có cơ hội thu lại rất nhiều diện tích đất hiện đang sử dụng cho ô tô và bãi giữ xe. Trong hầu hết các cuộc thảo luận về xe tự lái, cơ hội lớn để xây dựng thành phố tốt đẹp hơn cùng các không gian công cộng thường trở nên lạc đề. Các thành phố với những dải nhựa đường và vô số bãi đỗ xe ở thế kỷ XX là sản phẩm của hiệu suất thấp không thể tránh khỏi trong việc sử dụng ô tô cá nhân. 60% diện tích thành phố Los Angeles được dùng cho các chỗ đỗ xe tư nhân và tỷ lệ này ở nhiều thành phố khác vào khoảng 40-60%. Xe kết nối không người lái có thể sử dụng làn đường di chuyển hẹp tối ưu hơn, và khi đã được thiết kế hoàn chỉnh, nó có thể giúp giảm thiểu nhu cầu đối với làn quay xe, biển báo thừa và cuối cùng là chỗ chứa xe. Rất nhiều đường phố, đặc biệt là các con đường có lưu lượng giao thông thấp, có thể xây dựng để ô tô điện hạng nhẹ chạy trên đường song song, thay vì thiết kế để chịu được lực tải từ các

xe tải chở hàng. Sau vài thập kỷ, khi tất cả các phương tiện đều tự động hóa ở các trung tâm đô thị, tín hiệu giao thông sẽ chỉ còn là quá khứ và người đi bộ cuối cùng cũng có được sự ưu tiên và tự do di chuyển tốt hơn. Nếu khung luật định phù hợp được đưa vào áp dụng (đây là một chữ "nếu" quan trọng), các phương tiện tự lái có thể giúp xóa bỏ yêu cầu về không gian tối thiểu dành cho đỗ xe trong xây dựng và phát triển, cũng như giảm tải đáng kể việc đỗ xe bên đường, có thể lên tới 85% nếu dự báo về di chuyển bằng phương tiện chia sẻ trong ngành tự động hóa chính xác. Chúng ta thậm chí còn có lý do để có thêm đường chỉ dành cho người đi bộ, hoặc ưu tiên người đi bộ (dù hiện tại chúng ta chẳng có lý do gì để xây dựng thêm). Không gian đỗ xe có thể dành cho các lối đi sử dụng chung đường, hay "làn đường chậm", nhằm khuyến khích việc dùng chung bất kỳ phương thức di chuyển nào có tốc độ dưới 24km/giờ và nặng chưa tới 300kg. Tôi có thể mường tượng ra khung cảnh, trong đó đường phố được thiết kế như một mặt phẳng lớn, không chỉ đẹp hơn, loại bỏ được các trở ngại giữa lòng đường và vỉa hè, mà còn giúp thành phố bền vững hơn.

Các phương tiện xe cộ ngày này chỉ được sử dụng khoảng 5% thời gian mỗi ngày.[52] Thời gian còn lại trong ngày, chúng chiếm giữ không gian quý giá vốn có thể dành cho các mục đích sử dụng công cộng khác. Đây là một sự lãng phí lớn và tôi nghĩ xe tự lái là một giải pháp hay để giải quyết nó. Khi việc di chuyển thay đổi từ một sự xa xỉ cá nhân sang dịch vụ đăng ký dài hạn trong thế giới "Internet Vạn vật",[53] xe cộ (ít nhất là ở vùng đô thị) có thể hoạt động 95% số thời gian và phục vụ nhiều khách hàng hơn thay vì nằm vô dụng 95% thời gian như hiện tại. Kết quả là xã hội sẽ không cần nhiều xe như hiện nay. Ở Mỹ, chúng ta có 300 triệu người và 250 triệu xe.[54] Ở Trung Quốc, có 1,3 tỷ người và 100 triệu xe. Liệu xe tự động và mô hình dịch vụ mới có thể ngăn chúng ta khỏi việc tàn phá hành tinh này nhờ giảm bớt xu hướng sở hữu xe cá nhân trong những nền kinh tế có tầng lớp trung lưu đang nổi lên? Chỉ riêng ở Mỹ, Hiệp hội Giao thông Thông minh đã ước tính khi những công nghệ này bắt đầu có ảnh hưởng trong 10 năm tới, chúng sẽ giúp giảm bớt 2-4% lượng tiêu thụ nhiên liệu hóa thạch tại đây mỗi năm.

[52] Shoup, D., The High Cost of Free Parking, Updated Edition (tạm dịch: Chi phí cao cho việc đỗ xe miễn phí, bản cập nhật) (Chicago: Planners Press), Chương 1. (TG)

[53] Internet Vạn vật (Internet of things) hay cụ thể hơn là "Mạng lưới vạn vật kết nối Internet" là một liên mạng, trong đó các thiết bị, phương tiện vận tải, phòng ốc và các trang thiết bị khác được

nhúng với các bộ phận điện tử, phần mềm, cảm biến, cơ cấu chấp hành cùng khả năng kết nối mạng máy tính giúp cho các thiết bị này có thể thu thập và truyền tải dữ liệu. (Wikipedia)

[54] http://www.greencarreports.com/news/1093560_1-2-billion-vehicles-on-worlds-roads-now-2-billion-by-2035-report. (TG)

Xe tự lái thường chịu chỉ trích ở khía cạnh an toàn. Như tôi đã đề cập trước đó, cũng như chiến dịch Vision Zero trên khắp cả nước cuối cùng đã giúp chúng ta nhận ra: không có bất kỳ tỷ lệ tai nạn giao thông nào có thể coi là chấp nhận được như một mặt trái của việc sử dụng ô tô. Ngày nay, hơn 90% tai nạn trên đường là do lỗi của người lái xe. Google và các công ty khác đang phát triển công nghệ này để biến an toàn giao thông thành sức hấp dẫn trọng tâm với các nhà cầm quyền và chính phủ hiểu rằng đây chính là vấn đề hóc búa mà các chiến dịch an toàn và cải thiện đường phố không thể giải quyết được. Dù vậy, tôi nghĩ mình vẫn cần phải nhấn mạnh rằng vấn đề an toàn không nên được sử dụng như một lời bào chữa duy nhất dành cho xe tự lái. Các kỹ sư giao thông thường sử dụng cụm từ "an toàn" như một cách tự biện hộ khi họ mở rộng đường phố hoặc loại bỏ vạch sang đường trên các con phố đông đúc. Cầu vượt hay đường hầm dành cho người đi bộ thường được biện minh với cùng một loại lý lẽ, gây nguy hại tới an toàn cá nhân theo các cách khác. Do đó, chúng ta cần phải đặt các tiêu chuẩn an toàn và lợi ích sức khỏe công cộng của xe không người lái vào các hoàn cảnh xác định, theo khía cạnh chúng có thể đóng góp xây dựng chất lượng sống tốt hơn. Dù có thể giảm thiểu tỷ lệ tử vong do tai nạn giao thông xuống mức mức 0%, chúng ta vẫn có thể để lỡ cơ hội kiến tạo một không gian, nơi con người thực sự muốn sống và là nơi các hoạt động của con người mới là mối ưu tiên chứ không phải các hoạt động bên lề, như hiện tại ở nhiều nơi, vốn là hậu quả của văn hóa ô tô thâm căn cố đế và những chính sách đằng sau nó.

Cùng với độ an toàn, khả năng tiếp cận và sử dụng các loại xe tự động đối với người khuyết tật, người già và thậm chí là trẻ nhỏ có tiềm năng trở thành bước tiến vĩ đại trong xã hội, cả về độ tiếp cận lẫn sự công bình. Tuy đây là mục tiêu chung của rất nhiều công ty công nghệ, nhưng hiện vẫn có rất ít cuộc thảo luận về khả năng tiếp cận của nó so với vấn đề giá cả. Ví dụ như làm sao để dịch vụ xe tự lái có thể đồng bộ hoặc thậm chí là thay thế dịch vụ hỗ trợ người khuyết tật tham gia giao thông ở mức chấp nhận được mà không làm trầm trọng thêm tình trạng bất bình đẳng sẵn có? Sự công bình có thể là một điểm mù lớn nếu không được đặt vào trọng điểm thay vì chỉ là ý phụ thêm của các cuộc đối thoại. Chính

phủ không chỉ cần hiểu được tiềm năng vận hành và công nghệ của xe tự lái mà còn cần tạo ra khung pháp chế công bằng hợp lý, trong đó xe tự lái có thể được đưa vào vận hành. Tôi tin rằng chúng ta có thể, và tôi muốn thấy chính phủ cộng tác với các nhà khởi nghiệp xã hội trong khu vực tư nhân để thúc đẩy các mô hình kinh doanh sáng tạo, sao cho xe tự lái có thể thực sự được sử dụng như một công cụ nhằm gia tăng khả năng tiếp cận và tính công bằng, cùng với độ an toàn. Nếu chính phủ không đi theo hướng này, những dịch vụ kể trên sẽ có khả năng bị bỏ mặc hoàn toàn cho thị trường tự do, góp phần gia tăng sự phân tầng xã hội sẵn có, phá hoại hệ thống giao thông công cộng và khiến cho việc di chuyển càng trở thành một thứ xa xỉ phẩm.

Các nhà hoạch định chính sách cần tính đến những rủi ro này và cung cấp bảo hộ pháp lý để đảm bảo việc lái xe sẽ trở thành một tiện ích công cộng và mang tính chia sẻ nhiều hơn thay vì một dịch vụ tư, thuộc về cá nhân và xa xỉ. Với tiềm năng giúp giảm thiểu chi phí xe cộ, nhân công, nhiên liệu, kết hợp các chuyến đi chia sẻ và giao thông dưới dạng dịch vụ, không chỉ giá cả di chuyển sẽ giảm đáng kể, lượng dùng cũng sẽ tăng gấp 19 lần (bởi phương tiện được tận dụng 95% thời gian thay vì 5% như trước). Nền kinh tế nhờ đó sẽ trở nên công bình nếu khu vực nhà nước bắt đầu học hỏi, tiến hành và định hướng thay đổi ngay từ bây giờ. Hiện tại, vẫn chỉ có rất ít thảo luận về điều này, do đó đây là một trong những cơ hội lớn nhất để các nhà hoạch định chính sách giao thông có tầm nhìn bắt tay vào làm việc lớn.

Vậy vai trò của hệ thống giao thông công cộng trong toàn cảnh là gì và chúng ta có thể nâng cấp nó trong tương lai của xe không người lái thế nào? Theo ý kiến của tôi, các dịch vụ chất lượng cao, tốc độ nhanh có thể chuyên chở một lượng người lớn trong thời gian cao điểm sẽ vẫn tồn tại. Tàu cao tốc, đường xe lửa nhẹ, xe điện, xe buýt nhanh và rất nhiều các xe buýt địa phương, xe buýt khu vực cỡ lớn khác nhiều khả năng sẽ duy trì vĩnh viễn. Tôi nghĩ những dịch vụ này có thể phát triển nhanh chóng theo thời gian, phù hợp với các xu hướng sử dụng đất đai, phong cách sống và văn hóa mà chúng ta đã thấy. Nhưng các dịch vụ chất lượng kém hơn, ví dụ như mạng lưới xe buýt địa phương không đáng tin cậy cùng hệ thống giao thông công cộng nghèo nàn ở vùng quê và ngoại thành đã đến lúc phải bị thay thế trong thế giới mới. Về mặt cơ bản, đó là vì những dịch vụ này là quá đắt đỏ tính theo từng chuyến và chưa phục vụ khách hàng thật tốt nếu tính theo tần suất chuyến, tốc độ và trải nghiệm tổng thể. Từ lập trường của các nhà quy hoạch đô thị cấp tiến ngày nay, chúng ta thường nghĩ rằng xe buýt là tốt và ô tô là xấu. Đây là cách so sánh loại xe cá

nhân một chỗ ngồi với xe buýt thành phố chạy gần như tối đa hiệu suất chuyên chở. Khi bạn có từ hai đến bốn người ngồi chung một chuyến Toyota Prius thay vì một chuyến xe buýt nội thành vắng vẻ, đi chưa đến 2km cho mỗi lít xăng, thực tế sẽ khác hẳn.

Trong tương lai, chúng ta cần tính toán hiệu suất thực sự của mỗi chiếc xe trên đầu người, trên từng dặm đường, bao gồm cả các tác động môi trường. Trong thế giới xe tự động, một chiếc ô tô với ba đến bốn người sẽ giành phần thắng về mặt hiệu suất, sự dễ chịu, kết nối điểm cuối và thời gian thực hiện hành trình trong hầu hết các trường hợp. Điều này có thể khiến các nhà quản lý giao thông công cộng và hoạch định kế hoạch không thoải mái, nhưng đó lại là thực tế mà họ nên đối mặt ngay từ giờ trong việc dự liệu tái thiết kế mô hình của riêng mình và áp dụng chúng trong tương lai mà các công nghệ sẽ thống trị. Họ nên áp dụng công nghệ tự động vào dịch vụ và vào việc xây dựng thiết kế cho kết nối đa mô thức, đồng thời cố gắng để hiểu được tại sao các phương tiện này có thể trở thành cầu nối quan trọng của hệ thống giao thông công cộng tương lai.

Về lâu dài, hệ thống giao thông công cộng cần thay đổi hoàn toàn hướng tiếp cận của họ đối với dịch vụ khách hàng, tính đa phương thức, hệ thống chi trả dữ liệu mở và xây dựng mạng lưới. Nếu không, ngoài việc vận hành khung hệ thống, họ sẽ phải chịu rủi ro đứng ngoài dòng chảy. Hiện nay, rất nhiều cơ quan uy tín và có thâm niên tự coi họ là "người vận hành", tập trung vào các chi tiết thực dụng cơ bản trong việc điều hành hệ thống ngày qua ngày, trong khi lại vật lộn tìm kiếm kinh phí cho cơ sở hạ tầng cũ kỹ, duy trì hiện trạng và đối mặt với công đoàn trong các vấn đề liên quan tới lương công nhân viên. Điều này dẫn đến tình trạng đáng tiếc: Quá trình cải tiến chỉ diễn ra ở mô hình kinh doanh trong khi khách hàng luôn bị xếp sau cùng. Để trở nên nhanh nhẹn, linh động và hướng tới khách hàng nhiều hơn, những cơ quan này nên ký hợp đồng với các đơn vị khai thác tư nhân, để họ tập trung hoàn toàn vào vận hành dịch vụ giao thông công cộng ở mức độ dịch vụ 99,99997% và có hệ thống cải tiến quy trình liên tục cùng những hệ thống quản lý khác trong tay. Nhờ vậy, các hãng giao thông công cộng sẽ có thêm thời gian tập trung phục vụ người sử dụng trực tiếp với một loạt lựa chọn phối hợp và củng cố lẫn nhau, ví dụ như phát triển định hướng giao thông công cộng và các chiến thuật thu hồi giá trị tương ứng, ô tô chia sẻ, chuyến đi chia sẻ, xe đạp chia sẻ, tàu điện ngầm, xe điện, đi chung xe, thông tin thời gian thực, tìm đường và marketing.

… dịch vụ giao thông công cộng chất lượng cao, tuyến đường cố

định không thể và sẽ không biến mất…

Nếu các hãng giao thông công cộng không đứng ra hành động, giải phóng và thay đổi, thì các chuyến xe chung, chuyến đi chia sẻ và dịch vụ xe chở khách cỡ nhỏ linh động sẽ dần chiếm giữ thị phần lớn trong hệ thống giao thông công cộng khi chúng ta dần đô thị hóa. Các hãng giao thông công cộng thực ra có thể thu được lợi nhuận vô cùng to lớn và từ quan điểm vận hành mà nói, tôi thấy không có lý do gì mà các cơ quan đó lại không thể sinh lợi nếu thuê ngoài một số chức năng và tận dụng lượng lớn tài sản được tùy ý sử dụng, đặc biệt là vùng đất quanh khu vực có khung hệ thống giao thông. Hệ thống giao thông công cộng ở Hồng Kông được thành lập dưới dạng một công ty phát triển đất đai, kiếm tiền từ những chiến lược phát triển theo định hướng giao thông công cộng mà nó tạo ra, nhờ đó nó có thể tái đầu tư cho việc vận hành hệ thống. Chris Leinberger cùng đồng nghiệp và tổ chức Smart Growth America đã công bố một nghiên cứu vào năm 2015 về thành phố Boston cũng như tầm quan trọng của các tòa nhà không thang máy và môi trường thân thiện với việc đi bộ, cho thấy trong hơn 6% diện tích đất thành phố có tới 37% diện tích bất động sản, 40% dân số và 42% cơ hội nghề nghiệp. Tất cả đều tập hợp quanh các điểm nút giao thông công cộng trong khu dân cư thuận lợi cho việc đi bộ.[55] Điều này cho thấy lý do tại sao các dịch vụ giao thông công cộng cố định, chất lượng cao không thể và sẽ không biến mất. Đây cũng là lý do tại sao các cơ quan giao thông công cộng cần tái thiết bản thân để có thể tận dụng tối ưu mối liên hệ giữa việc sử dụng đất và hệ thống giao thông công cộng. Hơn cả vấn đề bất động sản, tôi tin rằng chính phủ đa thẩm quyền chịu trách nhiệm quản lý các hệ thống giao thông địa phương này cần phải đóng vai trò lớn hơn nữa trong tương lai của các thiết bị tự động, nếu họ có thể điều chỉnh lại để làm việc đó hiệu quả hơn.

[55] Leinberger, C., P. Lynch và trường Đại học Kinh doanh George Washington, The WalkUp Wake-up Call: Boston (tạm dịch: Cú điện thoại báo thức tại Boston), tổ chức Smart Growth America, tháng 3 năm 2015. http://www.smartgrowthamerica.org/tag/walkups/. (TG)

Ở mức độ nào đó, tất cả các công ty thuộc mạng lưới giao thông như Lyft, dịch vụ taxi, xe buýt riêng, và thậm chí là cả FedEx đều sẵn sàng thay đổi để phù hợp với nền tảng mạng lưới giao thông đường bộ. Các công ty ô tô cũng chủ động bước vào lĩnh vực kinh doanh dịch vụ. Daimler là một ví dụ tiêu biểu, họ đã có hơn 10 công ty dịch vụ, bao gồm car2go và RideScout, một ứng dụng

tổng hợp đa mô thức mà tôi đã cố vấn cho đến khi được mua lại bởi Daimler vào năm 2014. Ford đã công bố 25 mô hình di chuyển thử nghiệm sẽ được phát triển thành các dịch vụ kinh doanh mới, bao gồm dịch vụ xe buýt linh động ở London và New York cùng dịch vụ ô tô chia sẻ ở Ấn Độ. BMW đã giới thiệu dịch vụ ô tô chia sẻ DriveNow liên doanh với công ty cho thuê xe Sixt và đầu tư vào dịch vụ đỗ xe thuê theo nhu cầu. Cùng lúc đó, Uber đã công bố rằng họ đang nghiên cứu phát triển dòng xe riêng của mình với trường Đại học Carnegie Mellon.

Chúng ta đang đi về đâu đây? Tôi nghĩ rằng sẽ có một sự hợp nhất vững chắc giữa các công ty mới và cũ theo thời gian. Liệu Uber có hợp nhất với GM hay BMW? Liệu Lyft có bị mua bởi Apple? Có rất nhiều khả năng cùng dạng thức và điều khiến những công ty này, cả mới lẫn cũ, phải e ngại nhất chính là việc những kẻ mới nổi có thể phá bĩnh họ nhanh thế nào? Bất kỳ công ty nào cũng muốn trở thành một Amazon trong ngành giao thông vận tải. Lựa chọn tuyệt vời tiếp theo là tích lũy giá trị thật lớn để các công ty lớn có thể mua đối thủ cạnh tranh mới nổi của họ, như Facebook đã làm với Instagram.

Tesla hiển nhiên là lá bài tẩy trong cuộc chơi – một công ty phi thường với nhà sáng lập khó hiểu, vừa là kỹ sư, vừa là chuyên gia phần mềm, một nhà khởi nghiệp dịch vụ thanh toán thành công, nhà sản xuất ô tô, nhà cung cấp năng lượng mặt trời lớn nhất tại Mỹ kiêm nhà tiên phong trong lĩnh vực không gian. Đó quả là một bản thành tích ấn tượng đối với một người mới chỉ 43 tuổi. Elon Musk đã mua lại nhà máy của Toyota để sản xuất đại trà dòng xe giá cao hiện tại Tesla Model S và dòng xe tương lai Model X dự kiến xuất xưởng với giá vào khoảng 30.000 đô-la. Có tin đồn rằng Musk đang xem xét hợp tác với Apple để cho ra mắt chiếc iCar của họ, dòng xe mà tôi mường tượng sẽ tập trung vào thành phố, tương tự như Google car, thay vì tập trung vào quy mô kiểu truyền thông như Tesla vẫn làm.

Ở một vài phương diện, Tesla đại diện cho chiếc cầu nối duy nhất giữa ngành công nghiệp công nghệ mới và ngành công nghiệp sản xuất ô tô truyền thống, ít nhất là ở Mỹ. Tesla có thể trả lời cho câu hỏi trong tương lai, ai sẽ là người xây dựng phương tiện di chuyển trong đô thị và liệu họ có chạy trên nền tảng nhất định nào hay không. Giá trị ước đoán của họ cao hơn bất kỳ công ty ô tô truyền thống nào và họ có đủ nguồn lực để tạo ra một phân khúc xe mới mà không chịu gánh nặng bởi văn hóa hay tính quan liêu của các công ty sản xuất ô tô truyền thống. Hơn hết thảy, họ không ngại thất bại, đây chính là chìa khóa để phá bỏ giới hạn và vươn đến

thành công.

Nhìn tới tương lai, tôi cho rằng chính phủ cần phải hiểu và đón chào ở các khía cạnh nào đó những thực tế đang nổi lên quanh họ thay vì nâng đỡ cho các mô hình đã lỗi thời và các lĩnh vực được bảo hộ chẳng có giá trị gì đáng kể đối với người tiêu dùng thông thường. Từ thực tiễn trong ngành, tôi nhận ra thay đổi chính quyền không hề dễ và có rất nhiều nhân tố liên quan đóng vai trò ở đây, gồm ủy ban taxi, hiệp hội tài xế xe buýt, các công ty ô tô và năng lượng truyền thống, những đối tượng mà sự tồn tại của họ chỉ còn tính bằng năm. Chính phủ cần hiểu rằng trong thế giới mới này, những lĩnh vực mềm như điều tiết, hợp đồng, các kênh marketing và giám sát có lẽ sẽ nắm giữ nhiều quyền lực hơn là phần cứng như thu mua xe buýt và thuê nhân viên trực tiếp vận hành dịch vụ. Chính phủ sẽ đóng vai trò lớn hơn trong việc tạo ra động lực thúc đẩy mà ở đó các đối tượng tư nhân sẽ đứng ra vận hành thay vì chỉ là người cung cấp dịch vụ và đây có thể là thành công cho tất cả mọi người.

Vậy chính phủ có thể làm gì để hoàn thiện sứ mệnh quan trọng của mình đối với công chúng? Đâu là công thức để triển khai những công nghệ này một cách có trách nhiệm trong 5 hay 15 năm tiếp theo? Để bắt đầu, tôi nghĩ rằng chính phủ, các nhà hoạch định và những người ủng hộ giao thông bền vững cần phải nhóm họp. Thay vì chỉ tập trung vào khía cạnh điều tiết và luật pháp, các nhà hoạch định chính sách cùng người ủng hộ xe đạp, người đi bộ, giao thông công cộng và không gian cộng đồng cần phải đi đầu trong việc hiểu được: (1) những cấu trúc cơ sở hạ tầng nào cần phải có để đáp ứng các công nghệ này, (2) sự đánh đổi gắn liền với các hậu quả có thể xảy ra và (3) làm sao tập trung vào các khía cạnh tích cực của xe tự lái, ví dụ như không gian mở rộng và tăng cường độ an toàn cho mọi người, trong khi có thể sử dụng công nghệ như một phương pháp để giảm thiểu xe cá nhân, lái xe không cần thiết và các quyết định yếu kém trong sử dụng đất đai?

Nói cách khác, chúng ta cần phải đưa ra được các định hướng thiết kế dành cho tương lai ngay từ bây giờ, đồng thời xây dựng một tầm nhìn chi tiết, bớt tập trung vào xe không người lái cũng như thành phố thông minh, thay vào đó là khôi phục lại không gian công cộng, dân chủ hóa việc di chuyển và tiến hành chuyển đổi hướng đến chất lượng cuộc sống hơn là chỉ tiết kiệm thời gian và nâng cao hiệu suất. Nếu chính phủ không thẳng thắn đề ra các ưu tiên một cách đúng đắn, chúng ta sẽ lại tạo ra những sự phân tầng sẵn có và đẩy con người ra khỏi bức tranh thành phố tương lai. Tôi đã thấy quá nhiều hình ảnh về những chiếc xe tự lái mà trong đó

mọi người đang làm việc trên laptop hoặc nghe điện thoại. Chẳng phải là có gì đó sai ở đây sao? Sự đổi mới thực sự ở đây bắt nguồn từ sự giao thoa của cái cũ và cái mới, mang đến những gì quan trọng nhất chúng ta vẫn thường để lỡ – như chơi cờ với người thân, đạp xe với bạn bè, đi ngang qua phố Main Street mà không đánh cược tính mạng của mình – nhờ việc áp dụng công nghệ mới. Chúng ta phải đảm bảo rằng mình không phạm sai lầm thấy cây mà chẳng thấy rừng.[56] Công nghệ chỉ đơn giản là công cụ để đi đến đích – trong trường hợp này, nó là công cụ giúp chúng ta đạt được chất lượng cuộc sống mà tất cả mọi người đều xứng đáng có được trên những con đường mà ta gọi là nhà.

[56] Tức là chỉ chú ý đến những chi tiết mà không thấy hay hiểu được những nguyên tắc và kế hoạch lớn hơn. (BTV)

Kết luận
Bức tranh toàn cảnh và bạn

Các câu chuyện trong cuốn sách được kết nối bởi những yếu tố chung nhất định như: khởi nghiệp xã hội trong môi trường nhà nước và tư nhân, quản lý cấp tiến, sự hợp tác giữa nhà nước và tư nhân, v.v.... Nhưng làm sao để những nguyên tắc này và các bài học trong đó có thể được ứng dụng thực tế hoặc phổ biến trong tương lai cùng sự đổ vỡ của các thành phố? Theo tôi, câu trả lời là: Chúng ta cần phải bắt tay tiến hành những hoạt động chưa từng có tiền lệ một cách nhanh chóng, nếu các cơ quan nhà nước vẫn muốn duy trì vị thế của mình trước tốc độ thay đổi chóng mặt đang diễn ra trong môi trường giàu công nghệ hiện nay. Đặc biệt, các nhà lãnh đạo chính phủ cần phải thay đổi bản thân và bộ máy thiết lập chính sách của mình để có thể đóng vai trò thỏa đáng trong việc định hình thay đổi. Nếu họ thành công, chúng ta sẽ ở vị trí thuận lợi hơn nhiều để khối nhà nước và tư nhân cùng hợp tác xây dựng cuộc sống tốt đẹp hơn trong thành phố.

Tôi muốn kết thúc cuốn sách này bằng một thảo luận mở rộng hơn về những thử thách và cơ hội lớn nhất mà các thành phố có thể phải đối mặt trong những thập kỷ tới và làm sao chúng ta có thể nắm bắt những cơ hội này thật nhanh chóng nhằm xây dựng thành phố mà chúng ta mong muốn. Tôi cũng muốn đưa ra suy đoán, có lẽ là có phần tích cực, về việc những xu hướng tôi đã nhắc tới sẽ diễn ra thế nào ở các thành phố trong 5 đến 25 năm tới.

Để mường tượng ra được tương lai này, tôi muốn nhấn mạnh tầm quan trọng trong việc nhìn ra các hệ quả của những thay đổi này vượt ra ngoài giới hạn của ngành giao thông vận tải. Dù phân tích qua lăng kính lịch sử hay phóng chiếu tương lai, giao thông vận tải ngày nay đã vượt xa hành động đơn giản là di chuyển từ điểm A đến B với tốc độ X. Rất nhiều thử thách trong giao thông mà

chúng ta gặp phải hiện nay có thể quy cho phần lớn sai lầm trong khâu hoạch định sử dụng đất đai và xây dựng ở Mỹ trong suốt thế XX và sau đó được du nhập ra toàn thế giới. Những quyết định đó đã dịch chuyển nơi làm việc và các hoạt động thường ngày của chúng ta ra khỏi nơi cư trú và cuộc sống gia đình. Theo thời gian, hệ thống giao thông và các không gian công cộng đã phản ánh lại giá trị cùng khát vọng xã hội và trên nhiều phương diện, cả hai đều thể hiện và định hình giá trị cho các thế hệ tương lai của chúng ta.

Cách chúng ta định hình khu dân cư và hệ thống giao thông tương lai sẽ có tác động to lớn tới biến đổi khí hậu, tới sự dịch chuyển kinh tế xã hội và tới sức khỏe cộng đồng. Thế giới đang thay đổi một cách chóng mặt và dù bạn có nói gì về năng lượng, dịch vụ chăm sóc sức khỏe hoặc khí hậu thì diễn tiến toàn cảnh này đang ngày càng tăng nhanh tới mức chúng ta thậm chí còn chưa kịp bắt đầu dự đoán tương lai.

Các thách thức và cơ hội mà chúng ta phải đối mặt trong thành phố tương lai không chỉ là những gì hết sức hiển nhiên như sự xuất hiện của phương tiện công nghệ cao, ứng dụng hay thậm chí là giao thông truyền thống. Cách chúng ta định hình khu dân cư và hệ thống giao thông trong tương lai sẽ có tác động to lớn tới biến đổi khí hậu, tới sự dịch chuyển kinh tế xã hội và tới sức khỏe cộng đồng. Thế giới đang thay đổi một cách chóng mặt và dù bạn có nói gì về năng lượng, dịch vụ chăm sóc sức khỏe hoặc khí hậu thì diễn tiến toàn cảnh đang ngày càng tăng nhanh tới mức chúng ta thậm chí còn chưa kịp bắt đầu dự đoán tương lai. Đó là lý do tại sao kim chỉ nam của chúng ta không thể chỉ là về công nghệ hoặc vì công nghệ đơn thuần. Thay vào đó, chúng ta cần sử dụng đà phát triển công nghệ như một sức mạnh giúp tạo ra các không gian dành cho sinh hoạt cộng đồng.

Khi dự đoán những thay đổi ở các thành phố, chúng ta cần đặt những thay đổi công nghệ trong bối cảnh tăng trưởng dân số ồ ạt, biến đổi khí hậu và sự cạn kiệt các nguồn tài nguyên chưa được kiểm chứng. Đây không còn là những phỏng định tại thời điểm này, vấn đề chỉ là ở chừng nào và nhanh tới mức nào. Do đó, nếu cảm thấy khá chắc chắn về dự đoán đô thị hóa, cùng việc có thêm 2 tỷ người trên thế giới tính tới năm 2050, chúng ta sẽ cần nhìn một cách tổng thể xem các thành phố và hệ thống của họ sẽ thế nào tới năm 2020, 2040 và hơn nữa. Dĩ nhiên, có rất nhiều điều chúng ta không biết hay những cải tiến cùng mô hình kinh doanh mới chúng ta chưa nhận thức được, chẳng hạn như sinh tổng hợp, thực tế ảo, ảnh toàn ký,[57] công nghệ in ba chiều (3D), in thực

phẩm và trí tuệ nhân tạo. Tất cả những cải tiến này đều sẽ có tác động sâu sắc tới cách sống, làm việc và vui chơi của con người trong tương lai, cũng như lượng thời gian chúng ta dành cho các hoạt động này. Dù điều này sẽ làm tăng thêm độ bất định, nhưng nó cũng khiến chúng ta có thêm hy vọng rằng mình không chỉ có khả năng tạo ra thay đổi thật nhanh, mà sự kết hợp giữa con người và sức mạnh máy tính đơn thuần có thể tạo ra những tiến bộ mang tính then chốt cho một tương lai tươi sáng.

[57] Phương pháp và kỹ thuật chụp và tái dựng hình ảnh ba chiều của vật thể. (ND)

Mới chỉ có vài cuộc thảo luận chung khi nhìn vào xu hướng công nghệ ở các lĩnh vực chính yếu của sự đổ vỡ tiềm tàng, như tài nguyên có thể tái tạo được, hệ thống nuôi trồng kết hợp thủy sản – thủy canh trong đô thị, sản xuất thực phẩm theo chiều dọc, công nghệ in sản phẩm 3D tại địa phương, giáo dục trực tuyến hay tự động hóa các công việc và nhiệm vụ lao động chân tay của con người. Chúng ta có thể nhận thấy luôn xuất hiện những xu hướng không ngừng nhằm làm tăng hiệu suất một cách đáng kể, phi tập trung hóa sản xuất và giảm thiểu dấu chân carbon[58]. Những chủ đề này xứng đáng được bàn tới trong các cuốn sách riêng, hoặc ít nhất là các chương riêng, nhưng hãy cùng nghĩ rộng hơn một chút. Các xu hướng này kết hợp cùng nhau sẽ giúp giảm bớt sự tập trung hóa vào việc sản xuất đồ dùng, thực phẩm và năng lượng, giảm tải việc vận chuyển và tạo điều kiện cho đầu tư địa phương, thậm chí có thể là tự cung tự cấp nhiều hơn.

[58] Đại lượng thể hiện tác động xấu của con người tới môi trường, được tính bằng một đơn vị thể tích khí CO2 trong một đơn vị thời gian. (ND)

Vậy cuộc sống của chúng ta sẽ như thế nào trong năm 2030? 2050? Sau khi lắng nghe và nói chuyện với rất nhiều nhà dự đoán tương lai, nhà kinh tế, nhà lý luận cùng các nhà hoạch định đô thị, tôi tin rằng cuộc sống sẽ thay đổi theo từng ngày và có lẽ sẽ đầy đủ, vui vẻ hơn nhiều. Việc sản xuất "vật" rất có thể sẽ được phi tập trung hóa tại gia đình và cộng đồng nhờ công nghệ in 3D của mạch đồ kỹ thuật dựa trên điện toán đám mây với nguyên vật liệu thô được sản xuất tại địa phương. Con người sẽ không còn lái xe trong thành phố, nhờ đó mọi hình thức giao thông đều trở nên an toàn hơn, đặc biệt là đi bộ và đạp xe, với nhiều không gian cho phép hơn trên đường phố. Điều này sẽ làm thay đổi vĩnh viễn văn hóa ô tô của chúng ta thông qua việc xóa bỏ định hình giới tính cho ô tô khi nó đang dần hóa thành một chiếc kén với giao diện

công nghệ, ít ra là ở những vùng đô thị đông đúc. Cùng lúc đó, năng lượng sẽ chuyển dịch từ mô hình dịch vụ truyền thống hiện nay, với hình thức sản xuất và phân bố tập trung, sang dạng sản xuất năng lượng có khả năng tái tạo, phi tập trung, đặc biệt là nhiên liệu mặt trời và gió. Pin cho phép trữ nhiên liệu lúc thấp điểm và đáp ứng nhu cầu lúc cao điểm thông qua hệ thống lưới điện ở từng khu dân cư. Điều này giúp hạ thấp chi phí nhiên liệu gần như bằng 0 và làm đảo lộn các ngành công nghiệp bảo thủ, rất nhiều trong số đó chính là tác nhân gây ra biến đổi khí hậu. Phần lớn các chuyến công tác đường dài rồi cũng sẽ bị thay thế bởi các cuộc họp điện tử sử dụng công nghệ thực tế ảo và ảnh toàn ký. Các công nghệ này có thể đặt chúng ta tại một phòng hội thảo hoặc một sân khấu, thậm chí ngay cả khi chúng ta đang ngồi trên ghế sô-pha chỉ với một ống nghe hoặc chiếc kính áp tròng nối mạng.

Tại sao tôi lại tự tin đưa ra những dự đoán như vậy? Bởi vì các phiên bản thử nghiệm của những đổi mới này đã bắt đầu nhanh chóng tạo ra những tác động và rất nhiều trong số đó đang dần tích hợp vào cuộc sống thường nhật của chúng ta. Ví dụ, năng lượng là vấn đề vô cùng quan trọng trong hiệu suất giao thông và giảm thiểu biến đổi khí hậu. Chúng ta đều thấy các nguồn năng lượng có thể tái tạo được thường nhận được nhiều đầu tư hơn hẳn ngành công nghiệp nhiên liệu hóa thạch truyền thống. Cơ quan Năng lượng Quốc tế (IEA) hiện ước tính năng lượng mặt trời sẽ trở thành nguồn năng lượng đơn lẻ lớn nhất tính tới năm 2050. Chính phủ Na Uy và quỹ đầu tư quốc gia Na Uy đã công bố rút 900 tỷ đô-la khỏi việc đầu tư cho nhiên liệu hóa thạch. Đây sẽ là một chỉ dẫn lớn trong tương lai.

Khi nền kinh tế của chúng ta đi từ thời kỳ công nghiệp tới hậu công nghiệp và tới thời đại thông tin, những công việc quen thuộc ở hiện tại sẽ dần biến đổi khi tự động hóa dần thay thế các công việc chân tay và thậm chí là một số các công việc bậc cao hơn. Chúng ta đã thấy số lượng người làm việc bán thời gian tăng gấp đôi trong 10 năm qua khi "nền kinh tế 1099" nổi lên với cả mặt tốt và xấu tương đương nhau trên hầu hết mọi phương diện.

Nếu chi phí nhiên liệu giảm đi (hoặc thậm chí là miễn phí) bởi năng lượng tự sinh và có thể tái tạo được, nếu chi phí giao thông đường bộ giảm đáng kể nhờ công nghệ V2V và tự động hóa kết hợp với mô hình sử dụng chia sẻ, nếu chi phí dành cho các sản phẩm tiêu dùng cũng được hạ thấp nhờ công nghệ in 3D và tái sử dụng, nếu chúng ta có thể di chuyển tới bất kỳ đâu theo nhu cầu bằng công nghệ thực tế ảo và nếu các máy tính đều được tự động hóa để thực hiện nhiệm vụ chân tay trong cuộc sống hằng ngày,

dịch vụ Wi-fi miễn phí khắp thành phố, vậy thì chúng ta thực sự cần bao nhiêu tiền? Câu trả lời là không tốn kém nhiều lắm và thậm chí còn có khả năng giảm đi đáng kể. Đầu tiên, chúng ta cần một mái nhà che mưa nắng và đương nhiên là thực phẩm cùng nước uống. Ngoài đó ra là vấn đề của sự xa hoa. Trong khung hệ thống mới này, một khi mô hình tư hữu bị dẹp bỏ đồng thời hình thức sản xuất truyền thống trở nên cá nhân hóa, "mọi thứ" không nhất nhiết phải được đi kèm với "giá cả" và có lẽ được đổi chác tự do hoặc chia sẻ trong cộng đồng. Những gì chúng ta hiện đang khao khát sẽ có ít giá trị nội tại hơn trong tương lai và do vậy, chúng sẽ không thể là thước đo để đánh giá con người được nữa. Việc định nghĩa lại tầm quan trọng của sự giàu có và tài sản là cơ hội lớn trong nỗ lực hướng tới bình đẳng kinh tế.

Thật dễ dàng khi nhìn nhận tương lai như một hệ sinh thái công nghệ khó cưỡng, phức tạp, khó kiểm soát và khó hiểu. Tôi không nói rằng điều này không thể xảy ra, đặc biệt là khi chúng ta không hiểu rõ được các vấn đề như biến đổi khí hậu, nhưng tôi cũng nhìn thấy một bức tranh tiềm năng khác – một cuộc sống đơn giản hơn.

Nếu chúng ta cộng dồn tất cả những thay đổi đề ra trong cuốn sách này, trước tiên là trên đường phố và liên quan tới cách chúng ta di chuyển, đồng thời ở khía cạnh rộng lớn hơn về thành phố tương lai, việc này mang tới điều gì? Thật dễ dàng khi nhìn nhận tương lai như một hệ sinh thái công nghệ khó cưỡng, phức tạp, khó kiểm soát và khó hiểu. Tôi không nói rằng điều này không thể xảy ra, đặc biệt là khi chúng ta không hiểu rõ được các vấn đề như biến đổi khi hậu, nhưng tôi cũng nhìn thấy một bức tranh tiềm năng khác – một cuộc sống đơn giản hơn. Chúng ta thường nghĩ rằng cuộc sống của ông cha mình nhìn chung đơn giản hơn chúng ta bây giờ. Không có gì phải nghi ngờ khi quãng đường di chuyển hằng ngày của họ ngắn hơn với tương tác thưa thớt hơn và không có ai phải quản lý nhiều tài khoản mạng xã hội như ngày nay. Cuộc sống có lẽ đơn giản hơn khi có ít sự lựa chọn và khả năng tiếp cận thông tin bị hạn chế hơn. Nhưng liệu chúng ta có hạnh phúc hơn không? Tôi không chắc về điều đó. Nhưng tôi chắc rằng ngày nay thú vị hơn với nhịp sống nhanh hơn, đôi khi là quá tải. Có vẻ như chúng ta đang tiến tới tương lai chỉ với nửa số công cụ cần thiết để định hình nó. Hiển nhiên, điều mỉa mai trong tất cả những thứ công nghệ và thông tin này là chúng ta có thể đi ngược thời đại đơn giản hơn rất nhiều. Tôi tin mạng lưới an toàn xã hội dạng liên kết ngang hàng sẽ dần xuất hiện theo thời gian, giúp chính phủ giảm bớt gánh nặng trong việc cung cấp các dịch vụ nhất định và cùng lúc mang lại ý nghĩa về cộng đồng mà chúng ta

đã để mất trong suốt thế kỷ XX nhờ những con phố thân thiện với con người.

Một số câu hỏi tôi đưa ra không thể dễ tìm ra đáp án. Nhưng tồn tại sự bất định không có nghĩa là không có sơ đồ để quản lý và định hình tương lai.

Một số câu hỏi tôi đưa ra không thể dễ tìm ra đáp án. Nhưng tồn tại sự bất định không có nghĩa là không có sơ đồ để quản lý và định hình tương lai. Các nhà quản lý tốt luôn thích ứng được với những thay đổi trong môi trường xung quanh, đồng thời họ vẫn có thể tiếp tục sử dụng một công cụ đơn giản trong quản lý thay đổi khi giữ nguyên não trạng nửa-cốc-đầy.[59] Tôi đã đảm nhiệm rất nhiều dự án trong suốt sự nghiệp của mình, dù không nắm rõ tất cả các cơ chế đầu tư tương lai, mô hình hay kết quả cuối cùng, nhưng mọi sự vẫn ổn. Cũng như những gì các tổ chức và cá nhân thành công đã từng làm từ khi loài người xuất hiện, chúng ta có thể ngồi lại với nhau và tìm ra cách giải quyết sáng tạo nhất. Chúng ta có thể sử dụng các chiến lược đã chứng minh được hiệu quả và áp dụng chúng vào một loạt các tình huống và cơ hội độc đáo ngày nay. Ở tầm vĩ mô, tôi nghĩ chúng ta cần thực hiện điều tương tự đối với thành phố của tương lai. Hãy nghĩ về nó như một dự án Trái đất, với vô số những phần rối rắm cần được chia nhỏ và chuyển thành các mốc có thể quản lý được, những cột mốc chúng ta cần hoàn thành vì thành phố và vì cuộc sống của chúng ta.

[59] Nửa cốc nước có thể được nhìn ở con mắt lạc quan (nửa đầy) hay bi quan (nửa vơi). (ND)

Tôi hy vọng mình đã khơi gợi được tư duy nào đó về những gì chúng ta có thể phải đối mặt trong tương lai không xa và vai trò của bạn trong những biến đổi này. Bạn có thể là sự thay đổi, là kiến thức hay sức mạnh. Nếu có cảm nhận tốt hơn về định hướng chúng ta đang tiến tới, bạn có thể giải thoát bản thân khỏi nỗi sợ hãi về những gì chưa rõ ràng. Suy cho cùng, chẳng phải sự bất định vốn dĩ chính là điều khiến thành phố trở thành một nơi đầy say mê hay sao? Nếu bạn có thể chấp nhận được dòng entropy[60] cố hữu của những thay đổi, bạn sẽ có nhiều cơ hội nắm bắt nó, không chỉ đi theo xu hướng mà còn có thể tạo dựng tương lai.

[60] Entropy là đại lượng đo trạng thái mất cấu trúc, mất trật tự của hệ thống. (BTV)

Trong tương lai gần, các nhà khởi nghiệp xã hội trong các khu vực nhà nước và tư nhân cần cộng tác với nhau nhiều hơn nữa nhằm

mang tới những thay đổi tích cực, hướng tới quyền lợi của người dân thay vì khai thác lợi nhuận cho riêng mình. Nếu họ làm vậy, tôi tin rằng sự đầu tư đó có thể mang lại những lợi ích kinh tế lớn hơn nhiều. Quan trọng hơn nữa, sẽ có những lợi ích của bộ ba cốt lõi[61] cùng các tiến bộ xã hội thực sự từ trung hạn đến dài hạn. Sự biến đổi này cần phải nằm trong tay những người có đầu óc cởi mở, bớt giáo điều, nắm bắt được nhiều thông tin hơn, bớt kiểm soát không gian cá nhân mà thay vào đó là tập trung làm thỏa mãn người tiêu dùng kết hợp với các dịch vụ bớt vị kỷ. Chúng ta cũng cần nỗ lực hơn nữa để quảng bá các lợi ích này thông qua việc dành thời gian để cân đối động cơ của các bên liên quan. Điều này sẽ giúp nuôi dưỡng thành công và xây dựng mối hợp tác lâu bền. Nếu có được sự hợp tác này cùng các lợi ích đi kèm, chúng ta có thể tạo ra một nơi tốt hơn cho con trẻ. Giờ là lúc để chúng ta bứt phá khỏi khả năng và kỳ vọng của mình, nắm bắt những thay đổi đang diễn ra và có thêm dũng khí để tạo ra thay đổi đó vì lợi ích chung tốt đẹp hơn, cho dù đôi khi điều này được nhận định như một "thất bại" trong tầm nhìn ngắn hạn. Chỉ với lòng quả cảm dám chấp nhận rủi ro, chúng ta mới tận dụng được những gì tốt đẹp nhất của bản thân nhằm xây dựng một tương lai tốt đẹp hơn.

[61] Bộ ba cốt lõi gồm con người, kinh tế và tự nhiên. (BTV)

Lời cảm ơn

Những người sau đây đã chỉ dạy cho tôi rất nhiều điều về các ưu tiên trong cuộc sống và cách thức để hoàn thành công việc. Tôi muốn cảm ơn mọi người đã ủng hộ tôi trong suốt những năm qua, cả những tiếng cười khi chúng ta cùng nhau tạo ra thay đổi và gặt hái niềm vui trong khi làm việc, hay có đôi khi chỉ đơn thuần là vui đùa chút thôi.

Về cá nhân: Xin cảm ơn cha (mong cha yên nghỉ), người đã dạy tôi về tầm quan trọng của sự khiêm nhường và dành trọn cả cuộc đời cho lẽ phải, cha cũng là người dạy tôi cách kiếm tiền. Cảm ơn mẹ, người đã dạy tôi cách tiêu tiền và luôn nhớ phải làm điều đúng. Cảm ơn Susan (và Bob!): Nếu không có hai người, cuộc đời tôi có lẽ đã trở nên vô cùng thất bại, vì vậy tôi mắc nợ hai người để có thể ở đây và sống một cuộc sống bình dị. Cảm ơn Lucan: Được trưởng thành, quen biết anh rồi phát hiện ra rằng chúng ta có vô số suy nghĩ tương đồng là điều rất quan trọng với tôi. Cảm ơn Freya: Anh đã cho tôi thấy việc duy trì đạo đức trong công việc có ý nghĩa như thế nào – chúng ta có thể làm được điều đó, đúng không? Cảm ơn Todd vì đã dạy tôi cách để trở thành một người tốt và xuất hiện thật tuyệt vời trên truyền hình và sóng phát thanh. Anh nên là người viết sách mới đúng – nhà văn chuyên viết về khoa học! Cảm ơn Tom vì đã dạy tôi phải làm sao để kiên trì và ham học hỏi. Cảm ơn Con-Lons đã cho tôi biết cách để giữ vững những mối ưu tiên và đạt được tất cả! Cảm ơn Richard đã dạy tôi về sự thành thực, trung thành, anh quả là một nhà khởi nghiệp giao thông vận tải đầy năng lượng. Cảm ơn anh em nhà Sister vì tính kiên trì, sự trung thành và tình bạn trọn đời của họ! Cảm ơn Luis và Tara: Tôi mừng cho hai bạn, các bạn xứng đáng được hạnh phúc. Cảm ơn những thành viên nhà Sohnenbergs vì đã chỉ tôi cách tiệc tùng suốt đêm, được uống thứ nước tinh khiết nhất mà chẳng mất đồng nào. Các bạn sẽ rất tuyệt và quả là những bậc phụ huynh hơi cứng rắn một chút. Cảm ơn Kate, nhà cải cách địa giới, một người bạn tốt và một con người tuyệt vời. Cảm ơn Tiến sĩ Bippikopolous

vì ưu điểm nói giảm nói tránh của anh. Cảm ơn A.J Stumpy Johnson, T-Bird, Christine, Dan, Anthony và cả đội Zipcar: Chúng ta luôn coi trọng tình bạn này đúng không? Cảm ơn các bạn đã giúp tôi nhận ra cách để có được niềm vui, sự sáng tạo tối đa và xây dựng tổ chức vững mạnh. Cảm ơn tới tất cả các nhạc công, nghệ sĩ và danh hài vì đã giúp chúng tôi vượt qua khó khăn và khiến cuộc sống cũng như thành phố này thêm sôi động hơn. Cảm ơn Stephanie vì em đã dạy cho tôi rất nhiều điều, tôi sẽ chẳng thể làm được gì nếu không có tình yêu cũng như sự ủng hộ của em. Cảm ơn em vì đã là chính mình. Cảm ơn tất cả những người bạn khác mà tôi chưa có cơ hội nhắc đến.

Về công việc: Tôi xin gửi lời cảm ơn tới Dan Tangherlini vì anh đã nhìn thấy nỗi sợ hãi của người khác và trở thành người thầy hướng dẫn tuyệt vời của họ. Cảm ơn Adrian Fenty vì anh đã dạy tôi về sự trung thành thực sự, về những lỗi sai có thể chấp nhận trong chính phủ và làm sao để đánh cược mà không sợ hãi. Cảm ơn Rahm Emanuel khi đã chỉ cho tôi những cách khôn khéo và hiểu biết chính trị, cách hoàn thành công việc và khiến nó tốt đẹp hơn dự định (có ai đang nghĩ đến Obamacare[62] không?). Cảm ơn Robin và Roy, đừng sợ nói ra suy nghĩ của các bạn, hãy chớp lấy cơ hội. Cảm ơn Leah vì sự trung thành, ủng hộ, trí tuệ, nỗ lực và khả năng mỉm cười ngay cả trong những tình huống khó khăn của chị. Cảm ơn Scott vì lý do tương tự như của Leah và còn cả khả năng tập trung tuyệt đối, hoàn thành những nhiệm vụ điên rồ bất chấp mọi khó khăn của anh. Cảm ơn Harriet Tregoning vì đã đón chào tôi trong chính phủ và trở thành người "đồng cam cộng khổ" với tôi. Cảm ơn Casey và Marc Willson, Joe, Jim, cả đội Bikes USA. Chúng ta đã làm việc vất vả và học hỏi được nhiều điều, hãy giữ mãi tình yêu xe đạp nhé! Cảm ơn Janette: Đôi khi chúng ta phải chiến đấu không khoan nhượng và sẽ không có chỗ cho kẻ thua cuộc. Cảm ơn Tiger và đội Go Pal vì thà làm những gì các cậu yêu thích và nhận được chút tiền còn hơn là làm những công việc vô hồn. Cảm ơn Randy Neufeld, Lois Scott, John Tolva và các võ sĩ hạng nặng ở Chicago vì đã cho tôi biết cách để bất chấp và tạo ra thay đổi. Cảm ơn nhóm quản lý của Zipcar, chúng ta đã cùng nhau có một chuyến hành trình đáng nhớ. Ai mà ngờ được được chúng ta sẽ được bán cho Avis cơ chứ? Cảm ơn các đồng nghiệp và cộng sự của tôi ở On the Fly vì các bạn có thể xây dựng cả một hạng mục và mô hình kinh doanh mới dù chẳng kiếm được xu nào từ đó (Richard Branson cũng đã nói với tôi về Virgin-Go như vậy). Cảm ơn Terry, Karina, Nick, Tina và nhóm DDOT vì đã mang lại nền tảng giáo dục tuyệt vời cho chúng tôi, cảm ơn vì đã làm việc để biến D.C. thành một ví dụ sáng chói của nước Mỹ trên nhiều

lĩnh vực. Cảm ơn Luann, Janet, Dan, Taquanda và đội CDOT. Chúng ta đã làm được một khối lượng công việc vĩ đại, và thành phố sẽ mãi mãi tốt đẹp hơn vì điều đó. Cảm ơn những nhóm cộng sự tuyệt vời ở Divvy và Capital Bikeshare, DOT, gồm có: Ray LaHood, Polly, Beth, Peter, Joe, Victor, Sabrina cùng đồng sự. Các bạn đúng là những đồng nghiệp tuyệt nhất. Cảm ơn Chris Hamilton và cả đội Arlington vì đã là những tấm gương sáng cho tất cả chúng ta. Cảm ơn ULI, Patrick và Jess vì trải nghiệm tuyệt vời đã có. Cảm ơn nhóm NACTO vì sự ủng hộ, hợp tác và những nỗ lực của các bạn để khiến các thành phố trở nên tốt đẹp hơn. Cảm ơn Janette, Linda, David, Corinne, Skye, Matt Martha và dự án Green Lane vì đã tạo ra sự khác biệt to lớn và sẽ còn tiếp tục hơn thế cho các thành phố trên khắp cả nước. Xin gửi lời cảm ơn tới tất cả các nhà khởi nghiệp xã hội mạo hiểm của tôi. Các bạn đang góp phần thay đổi thế giới mỗi ngày và tôi tự hào được đứng bên các bạn. Cảm ơn nhóm Fontinalis. Chúng ta mới chỉ bắt đầu và chúng ta sẽ cùng nhau thay đổi thế giới tốt đẹp hơn. Cảm ơn các tổ chức, nhà ủng hộ và các nhà hoạt động đã ủng hộ công việc của chúng tôi – Quỹ Rockefeller, Open Plans, Streetsblog, Streetfilms (Clarence!), Active Transportation Alliance, Washington Area Bicyclists Association, Coalition for Smarter Growth, Greater Greater Washington và các cá nhân, những người không ngừng đấu tranh vì một thành phố tốt đẹp hơn với những đường phố an toàn hơn trên khắp thế giới.

Về cuốn sách này: Cảm ơn Heather Boyer từ Island Press vì đã dành hơn một năm trời để thảo luận về Thành phố khởi nghiệp cũng như đã "chịu đựng" David và tôi khi chúng ta cùng làm việc. Cảm ơn David vì đã giúp tôi hoàn thành khóa học MIT. Cảm ơn Kate Chanba vì anh đã dành công sức cũng như thời gian giúp tôi hoàn thành cuốn sách này. Cảm ơn toàn bộ nhóm Island Press: muchas gracias.[63]

[62] Tên gọi khác của Đạo luật Bảo vệ Bệnh nhân và Chăm sóc Sức khỏe Hợp túi tiền, do Tổng thống Obama đề xuất. (BTV)

[63] Cảm ơn rất nhiều, tiếng Tây Ban Nha. (ND)

Về Quỹ Knight Foundation: Cảm ơn Carol Coletta và Benjie de la Pena, các bạn là những người tuyệt vời nhất, nếu không có sự động viên của các bạn và của Alberto cùng Knight, dự án này có lẽ đã không thể thực hiện. Tôi hy vọng Thành phố khởi nghiệp có thể giúp đưa ra định hướng cho các nhà cách mạng đô thị nhằm tạo ra những thay đổi vô cùng cần thiết. Tôi cũng hy vọng cuốn sách này có thể tạo ra một cú huých tới những con người tuyệt vời

ngoài kia, cho dù đang ở vị trí nào, để giúp thành phố của chúng ta trở nên tốt đẹp hơn.

Cảm ơn các bạn vì đã đọc cuốn sách này. Giờ thì hãy bắt tay vào việc và giải quyết mọi vấn đề thôi. Chúng ta không có thời gian để lãng phí nữa đâu!

Tổng kết lại là như vậy.

Gabe Klein sinh ra tại Hartford, Connecticut. Anh bắt đầu làm việc ở cửa hiệu bán xe đạp của bố mình từ khi năm tuổi và cũng bắt đầu dành sự quan tâm trọn đời đối với vấn đề giao thông vận tải từ đó. Năm 10 tuổi, Gabe chuyển nhà tới vùng nông thôn Virginia để theo học tại một trường học yoga trong một tu viện. Sau đó, anh học kinh doanh ở bậc đại học và ấp ủ mong ước về việc tạo ra thay đổi thông qua thương mại. Gabe tiếp tục trải nghiệm trong ngành kinh doanh xe đạp bán lẻ trong suốt vài năm ở Washington, D.C. và Florida, rồi làm việc ở vài công ty khởi nghiệp theo định hướng công nghệ trước khi gặp Robin Chase ở Zipcar năm 2002. Robin mời Gabe về làm phó giám đốc công ty mới thành lập Zipcar tại khu vực D.C. Sau bốn năm, anh đã xây dựng được mô hình kinh tế cho khái niệm ô tô chia sẻ theo giao thức kết nối điểm-điểm[64] đầu tiên cùng Richard Branson của Virgin Group. Năm 2007, Gabe đồng sáng lập On The Fly, công ty xe tải bán đồ ăn lưu động vận hành bằng điện và đa chức năng đầu tiên ở Mỹ. Sau đó, Gabe trở thành Giám đốc Sở Giao thông Vận tải tại Washington D.C., dưới quyền Thị trưởng Adrian Fenty vào đầu năm 2009. Tại đây, anh thực hiện đổi mới toàn Sở, tập trung vào dịch vụ khách hàng, công nghệ và vận tải chủ động, trong đó có Capital Bikeshare, hệ thống chia sẻ xe đạp quy mô lớn đầu tiên ở Mỹ. Cuối nhiệm kỳ của Thị trưởng Adrian Fenty, Raphm Emanuel mời Gabe về Sở Giao thông Vận tải Chicago để thực hiện cải cách và xây dựng hàng trăm ki-lô-mét đường xe đạp; cải tiến, thiết kế, xây dựng đường ven sông Chicago Riverwalk và đường Bloomingdale Trail; đồng thời khai trương Divvy, hệ thống xe đạp chia sẻ lớn nhất ở Mỹ. Năm 2015, Gabe quay trở lại với công việc của một nhà khởi nghiệp xã hội, hỗ trợ một số công ty công nghệ và lưu động có chung quan điểm giá trị với mình, đồng thời là đối tác đầu tư mạo hiểm của Fontinalis Partners ở Detroit, do Bill Ford đồng sáng lập. Hiện anh cùng vợ là Stephanie đang sống cùng cô con gái Simone ở Columbia Heights, Washington, D.C.

[64] Giao thức kết nối giữa hai hệ thống hay hai quá trình. (BTV)

David Vega-Barachowitz là nhà hoạch định và thiết kế đô thị ở

thành phố New York. Từ năm 2011 tới 2014, anh đã lãnh đạo Hiệp hội Quan chức giao thông vận tải thành phố cấp quốc gia (NACTO) với mục tiêu xây dựng hệ thống điều luật và tiêu chuẩn mới về thiết kế đường phố trong nội thành, đồng thời đứng đầu một mạng lưới ngang hàng gồm các chuyên gia trong lĩnh vực xây dựng và giao thông vận tải trên khắp Bắc Mỹ. Anh là đồng tác giả của cuốn Urban Street Design Guide (tạm dịch: Hướng dẫn thiết kế đường phố trong nội thành) của NACTO và là quản lý dự án cho Urban Bikeway Design Guide. Hiện anh đang theo học chương trình thạc sĩ về thiết kế đô thị tại MIT, Mỹ.